

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DIOGO STEINBACH

**Estratégias de Marketing para diversificação do portfolio
de produtos de empresa do setor da construção civil, na
região da Grande Florianópolis:
Estudo de caso da JPF Empreiteira de Mão-de-Obra.**

FLORIANÓPOLIS
2006

DIOGO STEINBACH

**Estratégias de Marketing para diversificação do portfolio
de produtos de empresa do setor da construção civil, na
região da Grande Florianópolis:
Estudo de caso da JPF Empreiteira de Mão-de-Obra.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para aprovação no curso de
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina.


Professor Orientador: Eduardo Aquino Hubler

FLORIANÓPOLIS
2006

DIOGO STEINBACH

**Estratégias de Marketing para diversificação do portfolio
de produtos de empresa do setor da construção civil, na
região da Grande Florianópolis:
Estudo de caso da JPF Empreiteira de Mão-de-Obra.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 08 de Janeiro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Eduardo Aquino Hübler
Orientador



Carlos Wolowski Mussi
Membro



Maurício Fernandes Pereira
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Francisco e Isolete, que sempre me apoiaram e incentivaram para estudar, aos quais devo o que hoje sou. Ao meu irmão Bruno, por toda a amizade demonstrada neste período. E a minha namorada Priscila, por toda a compreensão, carinho e alegria que me motivaram para alcançar esse objetivo.

Agradeço ao prof. Eduardo Aquino Hubler pela grande colaboração na elaboração deste estudo.

A todos os professores da Universidade Federal de Santa Catarina, que muito mais do que conhecimento, me transmitiram uma nova forma de ver o mundo.

Aos meus colegas de trabalho da JPF, que tiveram a compreensão necessária durante toda essa caminhada acadêmica.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho;

"Na realidade, o desenvolvimento pessoal e a solidão pessoal são inseparáveis".

Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982)

RESUMO

STEINBACH, Diogo. Estratégias de Marketing para diversificação do portfólio de produtos de empresa do setor da construção civil, na região da Grande Florianópolis: Estudo de caso da JPF Empreiteira de Mão-de-Obra. 2007. Número de folhas (109f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este estudo propôs definir estratégias de marketing para diversificação do portfólio de produtos de empresas do setor da construção civil, na região da Grande Florianópolis, realizando um estudo de caso na JPF Empreiteira de Mão-de-Obra. A metodologia utilizada para este estudo se caracteriza, em um primeiro momento, pelo estudo exploratório, com a natureza das variáveis estudadas apresentando um caráter qualitativo. No segundo momento, a pesquisa se torna descritiva, face à necessidade de se conhecer o ambiente interno das empreiteiras de mão-de-obra da região da Grande Florianópolis, bem como o macro-ambiente que estão inseridas. Esse estudo ocorreu por meio de levantamento de experiências e, principalmente, com o levantamento de fontes secundárias: bibliográficas, estatísticas e documentais. Para estudo do caso da JPF foram realizadas pesquisas aos registros da empresa, entrevistas não estruturadas com os proprietários e os funcionários dos departamentos financeiro e pessoal, e foi utilizado principalmente o conhecimento adquirido pelo aluno que desenvolveu este estudo, durante os oito anos que trabalha na empresa. Realizada a análise do ambiente da organização, foram definidas as estratégias e ações de marketing, a fim de alcançar os objetivos propostos. A realização deste estudo demonstrou, através de uma projeção para o ano de 2007, que a inclusão do serviço de construtora ao portfólio de produtos da empresa trará bons resultados para a organização.

Palavras-chave: Plano estratégico de marketing. Diagnóstico organizacional. JPF Empreiteira de Mão-de-Obra.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 <u>Objetivo Geral</u>	13
1.2.2 <u>Objetivos Específicos</u>	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ESTRATÉGIA	15
2.1.1 <u>Definição da estratégia</u>	17
2.2 MARKETING	19
2.2.1 <u>Mix de marketing</u>	21
2.2.2 <u>Plano de marketing</u>	25
2.3 ANÁLISE AMBIENTAL	27
2.3.1 <u>Ambiente externo</u>	27
2.3.2 <u>Ambiente interno</u>	29
2.4 ANÁLISE FINANCEIRA	29
2.4.1 <u>Risco</u>	30
2.4.2 <u>Payback</u>	31
2.4.3 <u>Valor presente líquido</u>	32
2.4.4 <u>Taxa interna de retorno</u>	32
2.4.5 <u>Retorno sobre o investimento</u>	33
3 METODOLOGIA	34
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	36
4.2 PRODUTOS	38
4.3 AMBIENTE EXTERNO	39
4.3.1 <u>Aspecto econômico</u>	39
4.3.1.1 <u>Construção Civil</u>	46
4.3.2 <u>Aspectos sócio-culturais</u>	54
4.3.3 <u>Aspecto político-legal</u>	63
4.3.4 <u>Aspecto tecnológicos</u>	66
4.4 AMBIENTE INTERNO	67
4.4.1 <u>Estrutura organizacional</u>	67

4.4.2 <u>Instalações</u>	70
4.4.3 <u>Recursos Humanos</u>	72
4.4.4 <u>Clientes</u>	75
4.4.5 <u>Fornecedores</u>	80
4.4.6 <u>Concorrentes</u>	81
4.4.7 <u>Financeiro</u>	83
4.5 ANÁLISE SWOT	85
5 PROGNÓSTICO	87
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING	87
5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	87
5.3 PLANO DE AÇÃO	89
5.4 PLANO DE RESULTADOS	91
5.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	95
ANEXOS	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	PIB Catarinense e Brasileiro	42
Tabela 02:	Movimento de Turistas em Santa Catarina	43
Tabela 03:	Participação da Construção Civil no PIB do Brasil	47
Tabela 04:	Distribuição das Empresas do Setor da Construção Civil	48
Tabela 05:	Habíte-ses em Florianópolis	53
Tabela 06:	Projetos liberados em Florianópolis.....	54
Tabela 07:	IDH Brasileiro	55
Tabela 08:	Índices do IDH Brasileiro	55
Tabela 09:	Clientes da JPF	77
Tabela 10:	Metragens liberadas para habitação	78
Tabela 11:	Fornecedores de Mão-de-Obra	80
Tabela 12:	Maiores Empreiteiras da Grande Florianópolis	82
Tabela 13:	Faturamento da JPF	83
Tabela 14:	Demonstrativo do resultado dos exercícios 2005 e 2006	85
Tabela 15:	Demonstrativo do resultado do exercício projetado	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Análise SWOT.....	86
Quadro 02:	Plano de ações	90
Quadro 03:	Controle e Avaliação	92

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01:	Matriz Ansoff.....	17
Figura 02:	Logo da JPF	37
Figura 03:	Obras realizadas	37
Gráfico 01:	Crescimento Econômico Brasileiro	40
Gráfico 02:	Taxa de Crescimento Médio (1996-2005)	41
Gráfico 03:	Variação do PIB	43
Gráfico 04:	Investimentos de turistas em Santa Catarina (US\$)	44
Gráfico 05:	Meios de hospedagem	45
Gráfico 06:	Variação CUB x IPCA	49
Gráfico 07:	Rentabilidade de imóveis residenciais	51
Gráfico 08:	Evolução do IDH	56
Gráfico 09:	Taxa de crescimento populacional (1998 a 2006)	57
Gráfico 10:	Subítemos do IDH-M da área conurbada de Florianópolis	58
Gráfico 11:	Participação no PIB da Área Conurbada	59
Gráfico 12:	Variação do PIB	60
Figura 04:	Número de Boletins de Ocorrência em Florianópolis	62
Figura 05:	Organograma da JPF	68
Figura 06:	Estrutura do departamento de produção	69
Figura 07:	Organograma sugerido	70
Gráfico 13:	Admissões e Demissões	73
Gráfico 14:	Variação de emprego absoluta	74
Gráfico 15:	Carteira de Clientes	76
Gráfico 16:	Metragem entregue pela JPF	79
Gráfico 17:	Faturamento e rentabilidade em 2006	85

1 INTRODUÇÃO

O setor da indústria da construção civil ocupa um lugar de destaque na economia Brasileira. Conforme informações do IBGE (2006), o setor foi responsável no ano de 2005 por 7,3% do PIB nacional, com 126,2 bilhões de reais. Apenas a indústria imobiliária foi responsável por R\$ 75 bilhões do Produto Interno Bruto, sendo responsável por 2,84% do PIB nacional, com 2.940.000 empregos diretos, indiretos e induzidos.

A população de Florianópolis tem crescido consideravelmente nos últimos 30 anos, tendo alcançado um aumento populacional de 300% neste período. Esse grande aumento populacional tem gerado uma maior demanda por habitações na cidade. Contudo, esses aumentos não provam apenas do aumento populacional, mas também do aumento da renda média, aumento da migração, melhores condições de financiamentos oferecidos e aumento do turismo.

Perante essa situação, se tem a JPF Empreiteira de Mão-de-Obra Ltda, uma fornecedora de mão-de-obra para construção civil, que atua no setor há quase 20 anos, e trabalha para 5 (cinco) construtoras na execução de prédios comerciais e residenciais.

Este estudo almeja analisar a possibilidade da JPF reforçar sua posição de mercado nos próximos anos, para que em um prazo de três anos ela participe de um segmento mais rentável dentro do setor da construção civil, se tornando uma construtora atuante na área conurbada de Florianópolis.

1.1 TEMA PROBLEMA

Para a realização deste estudo foi realizado um diagnóstico ambiental, buscando-se levantar a demanda do mercado pelo serviço que a empresa está analisando oferecer, além de estudar as possíveis ameaças que a empresa enfrentará na realização desta mudança.

Além disto, foram realizadas previsões financeiras para estimar a necessidade de investimentos, bem como foram calculados os dados referentes aos retornos que obtidos sobre os investimentos realizados.

Através destes estudos, espera-se oferecer a resposta para o seguinte tema problema: “Quais ações de marketing são necessárias para ampliação da carteira de clientes da JPF Empreiteira de Mão-de-Obra?”.

1.2 OBJETIVOS

Para que se obtenham resultados satisfatórios diante do planejamento é necessário que se tenham objetivos de pesquisa bem delineados. Diante disso, apresentam-se os objetivos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa JPF Empreiteira de Mão-de-Obra, ampliando a carteira de clientes da empresa e diversificando o portfólio de serviços, considerado os dados do segundo semestre de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são tratados neste estudo de forma a verificar sua ocorrência e também seu grau de intensidade. A análise destes objetivos compreende os seguintes tópicos:

- a) Apresentar a situação atual de marketing da organização;
- b) Caracterizar os ambientes externo e interno que a organização está inserida;
- c) Propor ações para operacionalização do plano estratégico de marketing;
- d) Estabelecer critérios para avaliação e controle do plano estratégico de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Castro (1976) para que um estudo seja realizado, deve ser realizada uma detalhada avaliação a respeito do tema que será abordado, para atender a três critérios que justifiquem sua realização, que são: importância, originalidade e viabilidade.

Este estudo possui importância para a JPF Empreiteira de Mão-de-Obra, pois atuando no setor de construção civil desde 1987, com a construção de mais de 30 edifícios, a empresa adquiriu um grande know-how na empreitada de prédios. Por isso é de grande importância que se estude a ampliação de seu ramo de atividade. O trabalho terá também, grande importância na realização profissional do estudante, tendo em vista que além de possibilitar utilizar os conhecimentos adquiridos em sua vida acadêmica, além deste ser gerente administrativo e filho de um dos sócios da empresa, tendo interesse direto no crescimento da organização.

Para Castro (1976) a originalidade está relacionada ao potencial dos resultados em nos surpreender. E Mattar (1999) lembra que o fato de um tema nunca ter sido pesquisado não lhe confere originalidade, bem como o fato de o tema já ter sido pesquisado não lhe tira a originalidade. Nesse sentido, apesar de no ano de 2005 já ter sido elaborado um plano de marketing para a JPF, este novo estudo demonstra originalidade, pois realizou um diagnóstico mais detalhado do ambiente externo da empresa, além de possuir um novo objetivo ao considerar a possibilidade de diversificação pela empresa.

Segundo Mattar (1999), viabilidade é obtida quando se tem confiança sobre fatores como: prazo, recursos financeiros, disponibilidade de informações e competência do futuro autor. Este estudo é considerado viável em todos os aspectos, uma vez que o comprometimento no sentido de se fazer cumprir o prazo estipulado já foi avaliado. A viabilidade quanto à disposição de informações e recursos financeiros demandados foi analisada e a credibilidade quanto à teoria e metodologia empregada será respaldada pelo professor que orientará este estudo.

Sendo assim, após verificação da viabilidade da realização deste estudo, justifica-se a realização deste plano estratégico para a JPF Empreiteira de Mão-de-Obra, considerado o segundo semestre de 2006.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a busca de conhecimentos envolvidos na execução do estudo, realizando um embasamento teórico na literatura disponível. Através deste embasamento se tem a direção para a avaliação da viabilidade proposta no presente estudo.

2.1 ESTRATÉGIA

Segundo Porter (1999) muitas empresas vêm se equivocando ao supor que ferramentas, como Gestão da Qualidade total, empowerment e benchmarking, podem substituir estratégia. Para ele, o grande erro da administração atual está na preocupação exagerada com a eficácia operacional, deixando-se de lado as estratégias. Enquanto a eficácia operacional limita-se a buscar fazer melhor a mesma coisa que os concorrentes, a estratégia busca a diferenciação da empresa frente aos seus concorrentes. Segundo o autor, a utilização dessas ferramentas e a busca por melhorias operacionais vêm realizando que muitas empresas de um setor concorram da mesma maneira e se tornem extremamente semelhantes.

Richers (2000, p.29) lembra que a palavra estratégia está um pouco desgastada, devido a sua utilização banalizada como sendo qualquer tipo de ação corretiva que as empresas realizem. E define que “a estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo”. Para o autor, o caminho é a palavra-chave desta definição, pois envolve a prática das definições tomadas e o direcionamento

para um mercado alvo. Para a definição deste caminho é fundamental que a empresa conheça a si mesma, avaliando seus pontos fortes e fracos.

Kaplan e Norton (1997, p.183) afirmam que “não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles”.

Para Hamel e Prahalad (1995 p. 26) “a meta não é simplesmente fazer o benchmark dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las”. Segundo os autores, enquanto se estiver reproduzindo o que o concorrente já faz muito bem, o máximo que se poderá alcançar é a igualdade, jamais a liderança.

Mintzberg (2001) confirma a dificuldade em se definir estratégia, pois, embora a natureza humana insista em buscar uma definição para todos os conceitos, a palavra estratégia vem sendo utilizada para várias definições. Para facilitar esse entendimento, o autor utiliza a definição dos “5 Ps” da estratégia:

- Plano: O desenvolvimento consciente e deliberado de ações previamente preparadas para serem aplicadas.
- Pretexto: A elaboração de planos para iludir e confundir os concorrentes.
- Padrão: A consistência pretendida ou não de comportamentos.
- Posição: A colocação da organização no ambiente interno e externo.
- Perspectiva: A maneira que as organizações vêem e encaram o mundo.

Mintzberg (2000) também utiliza uma metáfora com um elefante para definir estratégia, onde não se pode entender um elefante, se este for analisado apenas por partes. Da mesma forma, para se entender estratégia é necessário que se estudem todos os seus aspectos e como se relacionam. Segundo o autor, a estratégia pode ser dividida em dez grupos, que são as dez principais escolas sobre o assunto.

2.1.1 Definição da Estratégia

Segundo Mintzberg (2000) a escola do planejamento estratégico iniciou na década de 60 e ainda exerce grande influência sobre a administração atual. O autor mais influente desta escola foi o matemático Igor Ansoff, que em 1965 escreveu o livro "Corporate Strategy", onde discorre sobre os estudos sobre estratégia nas organizações e propõe uma ferramenta para auxiliar nas definições das estratégias, ferramenta esta denominada "Matriz de Ansoff".

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 01: Matriz Ansoff

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Matriz_Ansoff.png

Mintzberg (2001) critica o planejamento estratégico, por não concordar que o ambiente seja estável e que as estratégias possam ser predeterminadas. Apesar disso, o autor considera que a “Matriz de Ansoff” é uma forma de representar algumas formas que Igor Ansoff acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas:

- Penetração de Mercado: agir no mercado atual sem o desenvolvimento de um novo produto. Podendo ocorrer através da promoção de seus produtos, ou através do aumento da participação pela aquisição de concorrentes.
- Diversificação de Mercados: expansão por meio de novos mercados, usando o mesmo produto. Isso pode ser alcançado com o oferecimento do produto em novos canais.
- Desenvolvimento de Produtos: ampliação da linha de produtos com segmentação semelhantes, ou racionalização de produtos, excluindo produtos não-lucrativos da carteira de produtos.
- Diversificação Pura: oferecer produtos diferenciados em mercados diferentes, o que simplesmente pode ser encarado como uma ampliação do negócio da organização.

Segundo Ansoff (1977) a definição da estratégia de atuação e crescimento se torna uma vantagem, uma vez que, determinada a área de atuação, a empresa concentra todos os seus esforços e recursos para o alcance dos seus objetivos. Porém, o autor lembra que quando define seu campo de atuação e crescimento, a empresa pode estar se fechando para oportunidades mais rentáveis. Além disso, o estudo e a formulação de uma estratégia levam tempo e consomem recursos

financeiros, o que faz com que muitas empresas de pequeno porte, não tenham condições de custeá-los.

Porter (1986) ressalta que para o desenvolvimento de uma boa estratégia é necessário primeiramente que se tenha claro o objetivo de toda organização, que sempre será o excelente retorno sobre o investimento a longo prazo. O próximo passo é analisar o setor de atividade que a empresa atua e sua participação no mesmo. Desta análise deve ser feita a comparação da rentabilidade derivada do negócio com a rentabilidade do setor de atividade. Somente após a comparação dos resultados da organização com a de seus concorrentes será possível definir o grau de eficácia da estratégia da organização.

Para Hamel e Prahalad (1995) o desenvolvimento de uma estratégia deve conter: a consciência das mudanças que ocorrerão com a competição no mercado futuro, um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras, habilidade para motivar toda a organização para todas as dificuldades do futuro e ter a capacidade de superar seus concorrentes, sem correr riscos inconseqüentes.

Após definida a estratégia de atuação da empresa, são analisadas as formas de implementá-la, utilizando o marketing como meio para operacionalizar as ações que a empresa deverá tomar quanto ao produto e ao mercado.

2.2 Marketing

Para Churchill e Peter (2000) o marketing é basicamente a relação de troca voluntária entre organização e clientes, onde ambos são beneficiados com a transação. Para melhor esclarecimento, os autores utilizam a definição de marketing

da American Marketing Association que o define como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Para Drucker (1981, p.37) o marketing abrange toda a empresa. É a empresa inteira vista sob a perspectiva do seu resultado final, ou seja, sob o ponto de vista do consumidor. O interesse e a responsabilidade pelo marketing devem, portanto, se espalhar por todos os setores da empresa..

Segundo Kotler (2000) o ponto de partida para o estudo do marketing reside nas necessidades e desejos humanos. O autor lembra que para realizar o estudo de marketing, se faz necessário que se tenha bem claro que a humanidade precisa de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver, além de desejarem recreação, educação e outros serviços. O marketing é freqüentemente definido de uma maneira simplista como “a arte de vender produtos”. Porém ele ressalta que marketing não é simplesmente isto, mas realizar com que o produto tenha um valor superior para o cliente e torne a venda, na necessidade ou no desejo, uma consequência desse valor.

Para facilitar o entendimento dos vários significados existentes de marketing, Kotler (2000, p.30) considera que é necessária uma separação entre as definições sociais e gerenciais. Para o autor, a definição social de marketing é a de “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com o outro”.

Conforme Richers (2000, p.5) o marketing é “a intenção de entender e atender o mercado”. Segundo ele, para que se atenda o consumidor é necessário

primeiramente que o entenda, identificando o que ele quer, para que depois se possa buscar a satisfação de suas necessidades.

Conforme o artigo “Cinco Décadas de Marketing” de Sérgio Ricardo Góes Oliveira, e publicado na RAE (Revista de Administração de Empresas) de Agosto/Outubro de 2004, “Richers desenvolveu um modelo que relacionava a posição de marketing dentro da empresa com seu ambiente, resultando no conceito dos “4As” – análise, adaptação, ativação e avaliação –, um complemento do tradicional conceito de marketing, denominado “4Ps”, também destinado a integrar as diversas funções mercadológicas.”

2.2.1 Mix de marketing

Para Kotler (2000, p.37) o composto de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. E Churchill e Peter (2000) acrescentam que as ferramentas estratégicas utilizadas buscam criar valor para os clientes e proporcionar que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Estes autores se baseiam no modelo dos “4 Ps” (preço, praça, produto e promoção), proposto por E. Jerome McCarthy em 1960. Este modelo é conhecido como Composto de Marketing ou Mix de Marketing, e é através dele que os profissionais de marketing buscam atender os desejos e as necessidades de seus consumidores influenciando a sua decisão de compra.

Richers (2000, p.158) também considera o composto de marketing “um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus

objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível". Porém para definição dessas estratégias, o autor faz uma proposição mais completa que os "4 Ps" de McCarthy, utilizando um Sistema Integrado de Marketing, denominado de "4 As" (análise, adaptação, ativação e avaliação).

Percebe-se uma maior abrangência deste sistema, tendo em vista que além dos subsistemas de adaptação e ativação que compõe o Composto de marketing, ele possui ainda as variáveis de análise do ambiente que a organização está inserida, além da avaliação que, como o próprio nome já diz, busca avaliar o sistema e realimentá-lo.

Para se ajustar o composto é necessário inicialmente que se defina a estratégia da empresa. Devido a isso, o primeiro passo que a empresa precisa é definir se utilizará a estratégia de marketing de difusão (encarar o mercado como uma oportunidade genérica) ou de segmentação (acreditar que o mercado é dividido em parcelas e atacar alguns desses segmentos). Com base nessa decisão devem ser definidos os "4 As":

Conforme Richers (2000) a análise é o processo contínuo de investigação do mercado que a empresa opera ou que almeja operar, através da busca de informações que possam diminuir os riscos e serem úteis nas decisões da empresa. Para maior eficiência deste subsistema, as organizações devem procurar estabelecer um SIM (Sistema de informações de Marketing) para agilizar e aprimorar as informações úteis para a organização. A alimentação destas informações deve ocorrer por meio de pesquisas de Marketing e das variáveis ambientais de onde empresa está inserida.

A adaptação é a busca da adequação do produto às necessidades do mercado detectadas na análise. Esses ajustes podem ser realizados em várias

características relacionadas ao produto ou a empresa. Na área de design é necessário que se tenha consciência de que cada vez mais, são os consumidores que determinam as características do produto.

A marca também pode sofrer ajustes relacionados às preferências dos consumidores, já que ela identifica o produto, protege-o de imitações e o diferencia de seus concorrentes. Para Churchill e Peter (2000) “os profissionais de marketing atribuem marcas a seus produtos para diferenciá-los de seus concorrentes e para ajudar os compradores a tomar decisões de compra”. Desta forma a marca possibilita ao consumidor uma distinção de produtos com imagens positivas ou negativas e influenciam na sua decisão de compra, e fazendo com que muitas vezes se pague mais por determinado produto, devido a sua marca.

Richers (2000) lembra que o preço influencia na decisão de compra dos produtos, mas as empresas precisam estar conscientes de que, muito mais importante do que aumentar ou baixar os preços, é a imagem da marca que determinará quanto o consumidor está disposto a pagar por aquele produto.

Uma outra contribuição que pode ser realizada para adaptação do produto está na embalagem e na rotulagem, pois através delas pode-se realçar os produtos, fortalecer a imagem do seu conteúdo, promover a venda, facilitar o manuseio do produto, oferecer vantagens econômicas, ou promover os produtos.

Para Richers (2000) é importante também que se tenha um grande cuidado com os serviços de assistência técnica ao consumidor. Pois mesmo que se ofereçam bons produtos, basta que o cliente não seja atendido conforme suas expectativas, para que ele tenha uma má impressão de toda a organização.

Após a realização da adaptação do produto ao mercado, é necessário que ele chegue aos consumidores almejados, no momento que estes o desejarem. Essa

é a função do subsistema ativação, que juntamente com a adaptação forma o composto de marketing da organização. Conforme Richers (2000), os principais elementos da ativação são os seguintes:

- Distribuição: é a escolha, o atendimento e o controle dos intermediários que conduzem os produtos do produtor ao consumidor;
- Logística: é a escolha e entrega de lotes econômicos de suprimentos em localizações predeterminadas nas quantidades, épocas e condições desejadas pelo intermediário ou usuário;
- Comércio eletrônico: é a transação de bens/serviços por intermédio de meios eletrônicos.
- Venda pessoal: é o preparo e a organização dos recursos humanos que se dedicam regularmente à oferta de idéias, bens e/ou serviços, com o intuito de realizar trocas por meio de contatos pessoais;
- Publicidade e promoção de vendas: formam a comunicação, por intermédio de meios impessoais (impressos, visuais e eletrônicos), destinada a informar, divulgar e promover a oferta de idéias, bens e/ou serviços por parte de um patrocinador identificado.

O subsistema avaliação busca detectar possíveis melhorias aos processos utilizados no sistema, através de constante monitoração em controles regulares e esporádicos. Esta avaliação deve ser realizada por meio de três instrumentos financeiros: a monitoração do ambiente econômico e financeiro, a implementação de um conjunto de controles e através de auditorias de marketing.

Para facilitar o desenvolvimento das ações de marketing que uma empresa deve realizar, utiliza-se o Plano de Marketing como ferramenta, pois

através dele são realizadas as análises da organização e de seu mercado e são definidas as estratégias, ações e mecanismos de controle que devem ser implementados.

2.2.2 Plano de Marketing

Para Kotler (2000, p.110) “o plano de marketing é um dos processos de marketing”. Ele deve ser desenvolvido para cada nível de produto da organização para atingir suas metas. O autor ressalta a importância no processo de transformação do plano em ações condizentes com os objetivos da empresa, pois caso o plano de marketing não seja implementado corretamente, corre-se o risco de que ele perca seu valor.

Para Churchill e Peter (2000) o plano de marketing é o resultado do planejamento estratégico de marketing, e pode ser desenvolvido para um determinado produto, linha ou da empresa como um todo. O plano detecta onde deve ocorrer maior dedicação na empresa, além das oportunidades do mercado e a mensuração dos resultados que a empresa vem alcançando em relação aos seus objetivos.

Richers (2000, p. 61) lembra que “todas as empresas precisam de um plano de marketing que unam as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro”. E para que o plano seja desenvolvido, ele não poderá ser apenas a reunião de várias informações relacionadas à empresa, mas apontar as intenções da empresa para o futuro e apresentar a conexão das informações e dos

dados. O modelo de plano de marketing sugerido por Richers é composto pelos seguintes elementos:

- Sumário executivo: Deve ser a última parte a ser desenvolvida, e apresenta um resumo das principais informações do plano;
- Avaliação da situação do momento: Apresentação dos principais pontos fortes e fracos que a organização possui;
- Apreciação do cenário: Apresentação das ameaças e oportunidades que a empresa tem no seu ambiente externo;
- Recomendações estratégicas: É o principal elemento do plano de marketing, sendo apresentadas as sugestões a serem implantadas na organização, bem como todas as necessidades para sua implementação;
- Formas de implementação: Apresentação do detalhamento das ações sugeridas para a organização, com as informações necessárias para auxiliar na implementação do plano;
- Orçamento: Estimação das despesas e receitas que as ações sugeridas oferecerão para a organização.

Richers (2000) recomenda ainda que, para uma melhor elaboração das recomendações estratégicas, devem ser utilizadas as principais abordagens Mix de Marketing, pois através de seu auxílio, se tem maior facilidade no alcance dos objetivos de marketing traçadas pelas organizações.

2.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Para Kotler (1994, p. 83), “em cada tendência ou desenvolvimentos importantes, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças correspondentes”. É preciso que se monitorem as principais forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e as microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetarão a habilidade da organização de obter lucros.

Oliveira (1999, p. 44) define ambiente como “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado”.

Já para Albrecht (1994) o exame ambiental coloca as organizações a par da realidade e permite que possa ser visto o que o concorrente não veja. Ele define o ambiente de negócios em oito subambientes: clientela, concorrência, econômico, tecnológico, social, político, jurídico e físico.

2.3.1 Ambiente externo

Para Kotler (1994, p.144) o sucesso de uma empresa depende do reconhecimento e de respostas rentáveis às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente. Sendo a tendência “uma direção ou sequência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade”. Para isso, o autor sugere que sejam analisadas as seguintes forças :

- a) Demográfico: a primeira força ambiental a se monitorar é a população, porque as pessoas representam os mercados. Para isso, as empresas devem se interessar pelo tamanho e taxa de crescimento da população; distribuição etária e composto étnico; níveis educacionais; padrões de moradia; e características e movimentos regionais.
- b) Econômico: as empresas devem tomar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo. Além disto, o poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito.
- c) Ambiente tecnológico: todas novas tecnologias são uma força de destruição criativa. Velhas indústrias que lutaram ou ignoraram as mudanças tecnológicas tiveram declínio em seus negócios.
- d) Político: as decisões de marketing são fortemente afetadas por desenvolvimentos do ambiente político. Este ambiente é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade.
- e) Ambiente Cultural: a sociedade em que as pessoas nascem molda suas crenças, valores e normas básicos. As pessoas absorvem, quase inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com os outros e com o universo.

2.3.2 Ambiente interno

Conforme Kotler (1984, p.85) “periodicamente é necessário avaliar as forças e fraquezas de cada negócio” Ele relaciona as seguintes variáveis para serem avaliadas:

- a) Marketing: Reputação da empresa, Participação no Mercado, Qualidade no Serviço, Eficácia na inovação, Cobertura geográfica.
- b) Finanças: Custo/Disponibilidade de capital, Fluxo de caixa, Estabilidade financeira.
- c) Produção: Instalação, Capacidade, Habilidade para produzir no tempo correto, Experiência Técnica.
- d) Organização: Capacidade de liderança visionária, Funcionários dedicados, orientação empreendedora, Flexibilidade/orientação para o mercado.

2.4 ANÁLISE FINANCEIRA

Conforme Casarotto e Copittke (2000) os critérios que devem ser considerados para a decisão da implantação de um projeto são:

- a) econômicos: rentabilidade do investimento
- b) financeiros: disponibilidade de recursos
- c) imponderáveis: fatores não conversíveis em dinheiro

É colocado ainda por Casarotto e Copittke (2000, p.198) que “quer o investimento seja uma expansão da empresa, ou uma nova fábrica, uma nova linha de produção ou simplesmente um novo equipamento, devem ser analisados os efeitos adicionais, medidos em termos de custos e receitas”.

Os custos podem ser classificados como de Investimento e Operacionais. Os custos de investimento podem ser subdivididos em fixo (equipamentos e instalações necessários para o funcionamento) e giro (capital de giro próprio necessário para a operação do empreendimento, como estoque de matérias primas, recursos para vendas a prazo, etc).

Já os custos operacionais podem ser subdivididos em custos de produção que ocorrem até a fabricação do produto (matérias-primas ou de manutenções) e de despesas gerais, que ocorrem após o término da fabricação (despesas com vendas ou de impostos).

2.4.1 Risco

Guitman (2002) define o risco como a possibilidade da organização ter prejuízo financeiro. Já Sanvicente (1978) o define como a medida quantitativa da incerteza do retorno a ser alcançado.

Pode-se distinguir o “risco empresarial” do “risco financeiro”. Segundo Myers e Robichek (1971, p.33), o risco empresarial resulta “da incapacidade de garantir a estabilidade total de vendas, custos e lucros. E quando a empresa utiliza capital de terceiros para satisfazer suas necessidade de capital, acrescenta-se o risco financeiro”.

Para Guitman (2002, p.203) “o retorno sobre um investimento é medido como o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários decorrentes de um investimento durante um determinado período de tempo”. Conforme o autor, a taxa de retorno pode ser obtida através do seguinte cálculo:

$$k_t = \frac{P_t - P_{t-1} + C_t}{P_{t-1}}$$

Onde:

k_t = Taxa de retorno exigida, atual ou esperada

P_t = Preço do ativo no tempo t

P_{t-1} = Preço do ativo no tempo $t - 1$

C_t = Caixa recebido do investimento no ativo no período de $t - 1$ a t

2.4.2 Payback

Para Guitman (2002, p.327) “o período de payback é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa”. Apesar de a técnica payback ser amplamente utilizada, ela é considerada pouco sofisticada, pois não considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo.

Sanvicente (1987, p.52) também considera uma avaliação mais simples, e define o período de Payback como o “número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao

investimento inicial seja recuperado, ou ainda igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas”

Conforme Guitman (2002) o cálculo do período de payback pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa do período. Se o payback for utilizado para decisões de aceitar-rejeitar um projeto, e o período de payback for menor que de payback máximo aceitável, o projeto deve ser rejeitado.

2.4.3 Valor presente líquido

Para Guitman (2002) o valor presente líquido é uma técnica sofisticada de análise de orçamento de capital, por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Esta técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

Conforme Sanvicente (1987, p.56) “esse procedimento exige um fator para descontar os fluxos futuros. Deve ser usada assim, uma taxa de retorno que corresponda à nossa noção de custo de capital”.

2.4.4 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno é, segundo Sanvicente (1987, p.61), “a taxa que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas”. O autor coloca ainda que “o projeto só deverá ser aceito quando a sua taxa interna de

retorno superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estarão rendendo mais do que o custo dos recursos usados”.

Para Guitman (2002, p.330), a taxa interna de retorno “é possivelmente a técnica sofisticada mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos. A taxa interna de retorno (TIR) é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto”.

2.4.5 Retorno sobre o Investimento

Conforme Guitman (2002, p.123) o ROI “mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis”. A taxa é calculada através da divisão do Lucro líquido depois do imposto de renda pelo Ativo total. O valor desta taxa será melhor, tanto quanto for mais alta.

Para Matarazzo (1985, p.35) o ROI “explica quais os principais fatores que levaram ao aumento ou à queda de rentabilidade. Possibilita ainda identificar as alternativas para modificações da rentabilidade”.

3 METODOLOGIA

Conforme Cervo e Bervian (1996) o método científico "é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado". Entretanto o método é apenas o meio de acesso de descobrir a realidade dos fatos, e só a inteligência e a reflexão descobrem o que os fatos realmente são.

Seguindo as definições de Mattar (2005), a metodologia utilizada para este estudo se caracteriza pelo estudo exploratório. Este estudo "visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva" (MATTAR, 2005, p. 85), proporcionando maior compreensão do problema, quando este não é conhecido profundamente pelo pesquisador.

O estudo se caracteriza como descritiva, face à necessidade de se conhecer o ambiente interno das empreiteiras de mão-de-obra da região da Grande Florianópolis, bem como o macro-ambiente que estão inseridas. Este tipo de estudo visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis.

Esse estudo ocorreu por meio de levantamento de experiências e, principalmente, com o levantamento de fontes secundárias: bibliográficas, estatísticas (IPUF, IBGE) e documentais. De acordo com Cobra (1992), este levantamento se dará principalmente de dados secundários externos, que são aqueles que provêm de organismos, sobretudo estatais, de publicações existentes no mercado.

Conforme Cervo e Bervian (1996) o estudo de caso "é pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos

variados de sua vida". Mattar (2005) complementa que o método do estudo de caso "pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas"

Este trabalho realiza um estudo de caso na JPF Empreiteira de Mão-de-obra para adquirir em dados primários, as informações necessárias para o objetivo do trabalho. Entende-se que dados primários são aqueles que estão disponíveis, porém não foram antes coletados, sendo adquiridos, portanto, através de conversas informais, entrevistas e observações "com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento" (MATTAR, 2005, p. 159).

Quanto à natureza das variáveis estudadas, este estudo apresenta um caráter qualitativo, pois identifica a presença ou ausência de possibilidade das empreiteiras de mão-de-obra, da Grande Florianópolis, ampliarem seu portfólio de produtos.

Para estudo do caso da JPF Empreiteira de mão-de-obra foram realizadas pesquisas aos registros da empresa, entrevistas não estruturadas com os proprietários e os funcionários dos departamentos financeiro e pessoal, e foi utilizado principalmente o conhecimento adquirido pelo aluno que desenvolveu este estudo, através de observação co-participante durante os oito anos que trabalha na empresa.

Através da metodologia apresentada, objetiva-se adquirir o conhecimento necessário para alcançar o objetivo deste estudo, de ampliar os serviços de uma empreiteira de mão-de-obra para a atividade de construtora de edifícios na área conurbada de Florianópolis.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tendo a como estratégia principal a busca pela diversificação de mercado, Neste capítulo busca apresentar a JPF Empreiteira de Mão-de-Obra, e analisar os ambientes externo e interno que ela está inserida, levantando informações e dados que possuam relevância para a elaboração das estratégias de marketing da organização.

Ao final da análise ambiental de cada variável da organização foram apresentadas as mudanças necessárias para que a organização alcance o objetivo de se tornar uma construtora.

Para que se possa caracterizar uma empresa do setor da construção civil, é necessário que se tenha esclarecido a função que cada tipo de empresa desempenha. Sendo assim, conforme o Dicionário Imobiliário, publicado pela Editora Imobiliária em 2002, as definições das empresas do setor são as seguintes:

Construtora: Empresa ligada ao ramo imobiliário cujo objetivo principal é produzir ou reformar imóveis, se incumbindo da execução material de obras prediais, ou de outra natureza.

Incorporadora: Empresa que exerce atividade com o intuito de promover e realizar a construção, para a alienação parcial ou total, de edificações ou conjunto de edificações composta de unidades autônomas.

Empreiteira: Empresa constituída ou organizada para execução de obras de construção. Aquela que se encarrega de executar uma obra por empreitada, mediante contrato. Sendo assim, as empreiteiras são terceirizadas por construtoras, incorporadoras, escritórios de engenharia e arquitetura, para fornecerem a mão-de-obra necessária para executar a construção.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa JPF Empreiteira de Mão-de-Obra foi fundada no dia 15 de Outubro de 1987, quando três amigos azulejistas resolveram ter seu próprio negócio. Apesar das adversidades, como falta de capital e a grande burocracia que dificultavam a abertura da empresa, os três amigos fundaram a Empreiteira de Mão-de-Obra JF.

Aproveitando-se da rede de relacionamentos com engenheiros e arquitetos, criada durante o período em que os fundadores ainda eram funcionários de outras empreiteiras, a JF firmou seus primeiros contratos com algumas construtoras da Grande Florianópolis, tais como: Cota Empreendimentos Imobiliários, Engepasa Construção e Incorporação, Construtora Espaço Aberto e Tayer Engenharia. Nestes primeiros contratos o portfólio de serviços oferecidos pela empresa limitava-se ao assentamento de tijolos, execução de reboco e colocação de cerâmica.



Figura 02: Logo da JPF

Fonte: Dados primários

Em 01 de junho de 1995, a empresa alterou sua razão social para JPF Empreiteira de Mão-de-Obra Ltda., incluindo a inicial de um dos sócios no nome da empresa. Neste período, a empresa ampliou seu portfólio, passando a oferecer serviços desde a fundação das obras, até o acabamento.

No início de 2001, a empresa ampliou seu ramo de atuação, passando a oferecer também o serviço de alocação de contêineres de entulho. Porém a prestação deste serviço durou apenas dois anos e meio, pois em Julho de 2003 a diretoria decide em retornar o foco da empresa apenas para a prestação de empreitadas de mão-de-obra, e encerra suas atividades de alocação de contêineres.



Figura 03: Obras realizadas

Fonte: Dados primários

Utilizando as definições do Sebrae, em uma empresa de natureza jurídica Limitada a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social, este se divide em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio. A JPF é uma empresa LTDA com cotas divididas igualmente entre os três sócios fundadores. Além disso, é classificada como de médio porte, devido aos 260 colaboradores que possui. Sua atividade principal é a terceirização de mão-de-obra para a construção de prédios residenciais e comerciais, tendo já executados mais de 40 empreendimentos em Florianópolis e superado os 210.000 m² construídos.

4.1.1 Produtos

O foco de atuação da JPF está na construção de prédios residenciais e comerciais, de médio e alto padrão, na Região de Grande Florianópolis. Desta forma, os serviços que são oferecidos pela empresa são os seguintes:

- Confeção e concretagem de infra e supra-estrutura,
- Assentamento de tijolos;
- Chapisco,
- Reboco interno e externo,
- Piso cimentado,
- Colocação de azulejos e pisos cerâmicos,
- Rejuntamento,
- Colocação de forras, portas, vistas e rodapés,
- Execução de corrimãos em madeira,
- Colocação de Contramarcos,
- Colocação de granito,
- Confeção de telhado,
- Instalações elétricas,
- Instalações hidráulicas,
- Pintura

Tendo em vista a evolução que a empresa adquiriu desde a sua fundação, e considerando que atualmente possui a capacidade de executar a construção quase que completa de edifícios, a empresa tem intenção de, ampliar

suas atividades no ano de 2007, passando a atuar como construtora na região conurbada de Florianópolis. Para isso segue a análise do ambiente externo que a organização está inserida.

4.3 AMBIENTE EXTERNO

Para a elaboração deste estudo foi realizada uma análise detalhada do ambiente externo que ela está inserida, para identificar as oportunidades e ameaças que ela está sujeita, e identificar a potencialidade da JPF prestar o serviço de construtora na região de Florianópolis.

4.3.1 Aspecto Econômico

A economia brasileira passou por grandes mudanças econômicas nas últimas décadas. Na década de 80, o país obteve grandes variações de crescimento econômico, aonde segundo dados do IBGE, o país chegou a alternar de um crescimento de 9,2% em 1980 para um decréscimo econômico de 4,3% no ano seguinte, e voltando a ter um crescimento de 7,8% em 1985. Na década de 90, o país também não obteve um crescimento contínuo de sua economia, influenciado principalmente pelos efeitos da inflação elevada e dos planos criados para combatê-la. Porém, como pode ser visualizado no gráfico 01, do ano de 1992 em diante, apesar das grandes variações em cada ano, o Brasil não obteve decréscimo de sua economia. Durante este período se iniciaram importantes reformas que possibilitaram uma maior abertura da economia e controle da inflação, iniciando um grande processo de transformação e aumento da produtividade nas empresas brasileiras. Além disso, já no término da década de 90, ocorreram ainda: a mudança de regime cambial, o início da luta contra o desequilíbrio fiscal e a introdução do regime de metas de inflação.

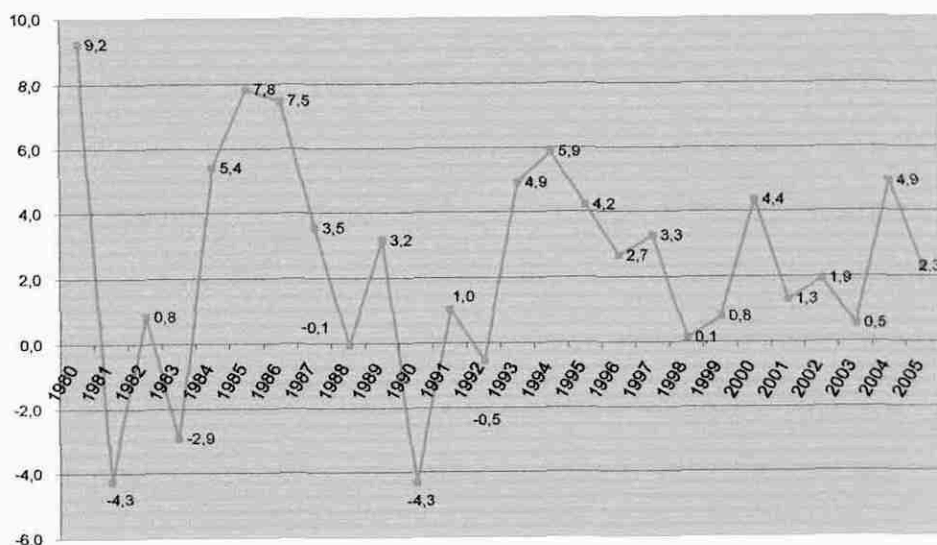


Gráfico 01: Crescimento Econômico Brasileiro
Fonte: IBGE

Com todas estas mudanças, o Brasil passou a ter maiores perspectiva de taxas de crescimento de sua economia do que as alcançadas nas últimas décadas. Conforme o Boletim Conjuntural (Set/2006), emitido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, com a inflação convergindo para a meta de médio prazo e a manutenção da política econômica por parte do governo em 2003, o crescimento médio anual do triênio 2004/2006 deverá atingir uma taxa da ordem de 3,5%. Um crescimento que, se comparado com a média de 2,18% ocorrida nos últimos 25 anos do País, pode ser considerado satisfatório.

Porém o crescimento do Brasil nos últimos dez anos, ficou bem abaixo de outros países em desenvolvimento, como China, Índia, Coreia do Sul, Chile, e até mesmo da média mundial. Conforme pode ser visualizado no Gráfico 02, neste período a economia brasileira cresceu apenas 2,2%, enquanto que o vizinho Chile cresceu 4,2% e a China um resultado quatro vezes maior, com 8,9%. Além disto, durante este período, a média de crescimento mundial foi de 3,9%, comprovando que o ambiente internacional possibilitou um crescimento maior do que o alcançado pelo país.

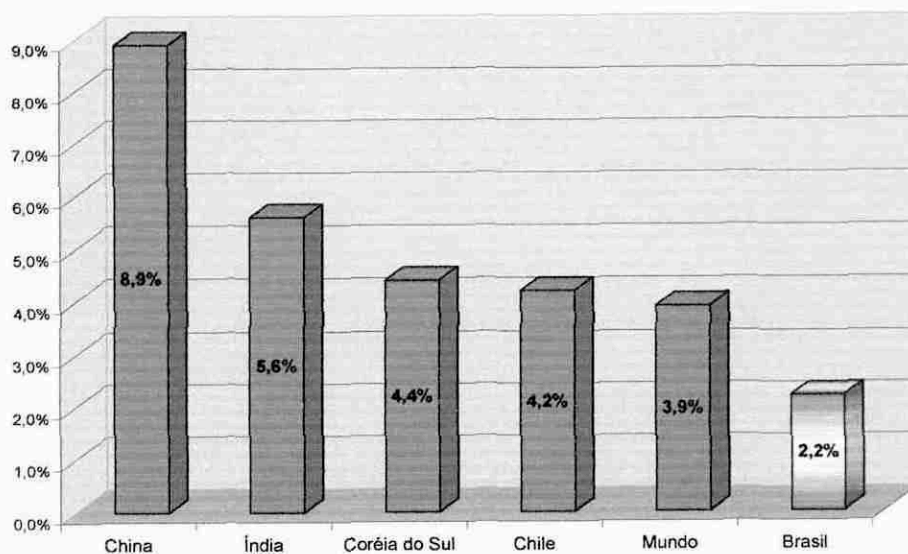


Gráfico 02: Taxa de Crescimento Médio (1996-2005)

Fonte: FMI e IBGE

O Boletim do IPEA afirma ainda que, mesmo um crescimento como o que realisticamente se poderia aspirar a ter nos próximos quatro anos, em torno de 4,0%, situa-se próximo da média dos últimos dez anos verificada em países claramente bem-sucedidos, como Coréia do Sul e Chile. O boletim informa ainda que para, nos próximos anos, a economia brasileira alcance um crescimento na ordem de 5% a.a., será necessária a resolução dos problemas no setor elétrico e um aumento na taxa de investimento maior do que os 20% do PIB previstos para 2006.

Quanto à economia catarinense, segundo o economista Alcides Goulart Filho, ela se manteve apoiada por um grande período, nas indústrias madeireira, alimentar, carbonífera, têxtil, metal mecânica e moveleira. Porém nos últimos anos, ocorreu uma grande diversificação e ampliação de sua base produtiva, ocasionando o surgimento e o fortalecimento de setores como o de papel, papelão, pasta mecânica, cerâmico, metal-mecânico, plástico, materiais elétricos e indústrias ligadas ao setor de transporte. Na década de 90, a economia catarinense sofreu mudanças estruturais como a redução das atividades estatais, reestruturação da indústria cerâmica, o desmonte do setor carbonífero, a reestruturação patrimonial no complexo eletro-metal-mecânico, a desverticalização e a retração no segmento têxtil-vestuário, além da desnacionalização no complexo agroindustrial.

Tabela 01: PIB Catarinense e Brasileiro

Ano	Santa Catarina (R\$ milhões)	Variação %	Brasil (R\$ bilhões)	Variação %
1997	31.875	-	870,7	-
1998	32.414	1,66%	914,1	4,75%
1999	35.682	9,16%	973,8	6,13%
2000	42.428	15,90%	1.101	11,55%
2001	46.535	8,83%	1.198	8,10%
2002	51.828	10,21%	1.336	10,33%
2003	62.214	16,69%	1.556	14,14%

Fonte: IBGE (2006)

Nos últimos anos, as principais atividades econômicas de Santa Catarina perderam espaço para setores de menor expressão. No período de 1985 a 2003, atividades como a extração mineral, despencaram de 1,36% para 0,02% na participação do PIB estadual, o transporte e armazenagem, recuou de 3,46% para 1,67%, e o comércio passou de 7,93% para 4,95%. Neste mesmo período, outras atividades alcançaram grandes participações, como a construção civil que cresceu 62% e a eletricidade que obteve um aumento de 485%.

Atualmente a principal atividade econômica de Santa Catarina é a indústria de transformação, como a cerâmica, de carvão, de descartáveis plásticos, têxtil, de cristais, metal mecânico, mobiliário e alimentar, é o que definiu a Agência de Notícias Brasil-Árabe em notícia publicada em 20 de Outubro de 2006. A indústria catarinense responde por 49,1% do PIB estadual e se divide em diversos pólos, como o cerâmico, de carvão, de descartáveis plásticos, têxtil, de cristais, metal mecânico, mobiliário, alimentar, e construção civil. De acordo com a Câmara Estadual da Indústria da Construção (CEIC), este setor é, composto por 5000 empresas, gerando cerca de 50 mil empregos e sendo responsável por 7% do PIB do estado.

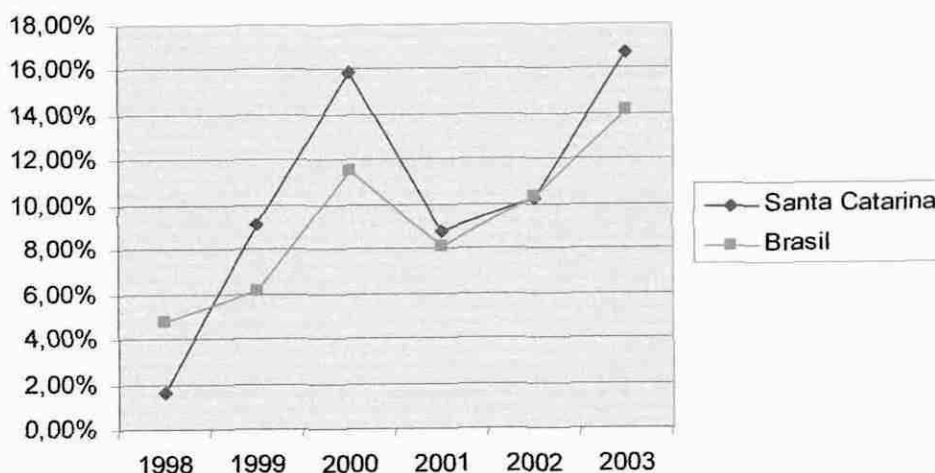


Gráfico 03: Variação do PIB
Fonte: IBGE

Conforme pode ser visualizado na tabela 01, o Produto Interno Bruto de Santa Catarina passou de R\$ 31.875 milhões no ano de 1997, para R\$ 62.214 milhões em 2003. Um aumento de mais de trinta bilhões de reais, que representa um acréscimo de 95,18% no seu PIB, enquanto que neste mesmo período, o Brasil teve um aumento de 70,22% de seu PIB. No gráfico 03, percebe-se que o estado acompanhou as variações do PIB nacional nos últimos anos, porém o estado vem mantendo um aumento maior do que o país vem alcançando.

Tabela 02: Movimento de Turistas em Santa Catarina

Origem	2004	2005	2006
Nacionais	2.712.139	2.570.651	2.937.561
Estrangeiros	246.914	202.211	211.782
Total	2.959.053	2.772.862	3.149.343

Fonte: SANTUR/Gerência de Planejamento

O turismo de Santa Catarina vem apresentando crescimento nos últimos anos. A tabela 02 apresenta que em 2005 o movimento de turistas no estado sofreu uma queda de 6,72%, porém ocorreu uma recuperação no ano de 2006, com um aumento de 13,58%. E mesmo com a queda no movimento dos turistas em 2005, o gráfico 04 apresenta que entre o período de 2004 e 2006 ocorreram crescimentos nos valores investidos no estado pelos turistas, com um crescimento de 14,29% em 2005 e 19,71% em 2006, superando os 605 milhões de dólares no ano no ano. Os turistas nacionais foram os grandes responsáveis pelo aumento nos investimentos

dos turistas no estado, sendo ocorrido um aumento de 40,82% entre os anos de 2004 e 2006.



Gráfico 04: Investimentos de turistas em Santa Catarina (US\$)

Fonte: SANTUR

Conforme a Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR), empresa de economia mista que tem como objetivo o fomento e a divulgação do turismo do estado, o ano de 2006 apresentou uma mudança no perfil dos turistas nacionais que o estado recebeu. Enquanto nos anos de 2004 e 2005 o estado do Paraná foi o maior responsável pelo número de turistas em Santa Catarina, em 2006 o estado teve uma maior quantidade de turistas internos, tendo 29,16% de seus turistas advindos do próprio estado, além por 28,12% vindos do Rio Grande do Sul e pelo estado do Paraná com 23,68%. Já no quadro de turistas internacionais o estado não sofreu grande alteração nos últimos anos, ocorrendo uma grande concentração visinhos argentinos, que representaram 76,89% dos turistas que visitaram o estado em 2006, seguidos pelo Paraguai e Uruguai, com 9,7% e 3,59% respectivamente.

Vem ocorrendo também uma alteração nos meios de hospedagem dos turistas que visitam Santa Catarina. Conforme pode ser visualizado no gráfico 05, ocorreram nos últimos três anos uma redução no número de turistas que se hospedaram em campings, alojamentos, hotéis e casas e apartamentos alugados. Enquanto que no mesmo período, o percentual de turistas que se hospedaram em

casas próprias passou de 11,86% para 15,56%. Esta informação pode ser interpretada com o reflexo do aumento de turistas que decidiram investir na compra de imóveis em Santa Catarina.

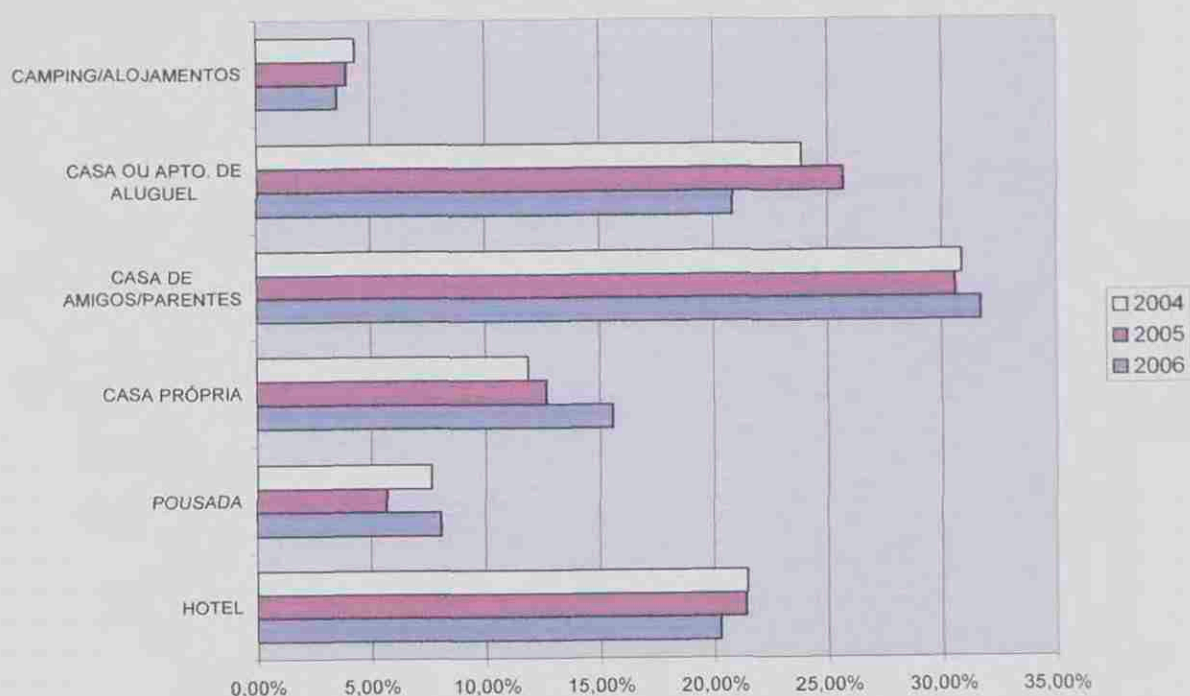


Gráfico 05: Meios de hospedagem
Fonte: SANTUR

Segundo informações do Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis de 2006, desde o início do século XX, a cidade de Florianópolis passou por grandes transformações, onde a indústria da construção civil, tanto para construção de edificações quanto para infra-estrutura urbana, destacou-se como uma das principais atividades econômicas. Nos últimos 40 anos, após o asfaltamento da BR-101 ligando a cidade com o resto do país, Florianópolis experimentou um período de crescimento econômico considerável, baseado na expansão do setor terciário.

Hoje Florianópolis pode ser caracterizada como um centro regional na prestação de serviços e no comércio, atuando ainda como centro político-administrativo na qualidade de capital de Estado. Desta estrutura surgem um setor de comércio e serviço bastante desenvolvido e diversificado, especialmente os empreendimentos turísticos, as instituições financeiras, o comércio sofisticado, e os

serviços públicos e privados de saúde, que fazem da cidade o maior centro médico do Estado.

O setor secundário, que transforma produtos naturais produzidos pelo setor primário em produtos de consumo, ou em máquinas industriais, o setor é pouco expressivo em Florianópolis, embora venha apresentando nos últimos anos um bom desenvolvimento nos segmentos do vestuário, alimentos, móveis, bebidas e, principalmente, nas indústrias de base tecnológica. A pouca presença de indústrias deve-se a concentração do setor industrial da Região Metropolitana em São José e Palhoça, devido à proibição legal de instalação de indústrias poluentes ou de grande porte na Ilha.

Conforme o site do Guia de Florianópolis, a economia da cidade reside nas atividades de comércio e serviços, além da participação da indústria de transformação e as atividades ligadas ao turismo. O comércio e a prestação de serviços dominam amplamente a economia local, com uma fatia de 83%, restando 12% às indústrias de transformação e apenas 5% à agropecuária e à pesca.

4.3.1.1 Construção Civil

Para o entendimento do setor construção civil, se faz necessário o esclarecimento de algumas divisões e particularidades. A primeira delas está na divisão existente no setor, na separação entre construções pesadas (pontes, túneis, hidrelétricas, etc) e as construções imobiliárias (edificações residenciais, comerciais, industriais e de serviços).

O setor da construção civil possui grande influência na economia Brasileira. Conforme pode ser visualizado na tabela 03, apesar da participação da construção civil no PIB nacional ter sido maior durante os anos 90, quando se manteve próxima a 10%, desde 2003 o PIB do setor vem se mantendo estável, com a participação próxima de 7,3% da produção de riquezas nacional. Essa diminuição é resultado do aumento de 248,72% do PIB nacional, passando de R\$ 694.966 bilhões para R\$ 1.728.518 trilhão em 2005, enquanto que no mesmo período o setor da construção civil teve um crescimento de 90,77%.

Tabela 03: Participação da Construção Civil no PIB do Brasil

Período	PIB (Em R\$ Milhões)		Part (%)
	Brasil	Constr. Civil	
1996	694.966	66.143	9,52
1997	780.422	77.359	9,91
1998	820.788	83.181	10,13
1999	870.459	81.100	9,32
2000	981.861	88.912	9,05
2001	1.063.769	91.006	8,55
2002	1.199.145	95.469	7,96
2003	1.395.604	100.951	7,23
2004	1.581.501	115.101	7,28
2005	1.728.518	126.182	7,30

Fonte: Sistema de Contas Nacionais Brasil e IPEA

Estes números se referem ao setor da construção civil como um todo, que inclui as construções imobiliárias e as construções pesadas. Analisando apenas a indústria imobiliária, segundo a Câmara Brasileira da Construção Civil (CBIC), no ano de 2005, o segmento foi responsável por R\$ 75 bilhões do Produto Interno Bruto, representado 59,4% dos 126,2 bilhões que o setor gerou. Desta forma, a indústria imobiliária foi responsável por 2,84% do PIB nacional de 2005, com 2.940.000 empregos diretos, indiretos e induzidos.

No que diz respeito ao tamanho das empresas que compõem o setor, no período compreendido entre 1996 e 2002, ocorreram alterações na composição das empresas que atuam no setor. A tabela 04 demonstra que a tendência de terceirização no setor provocou uma redução no número de empresas com grande número de funcionários, com uma diminuição de 33,3% do número de empresas com 500 ou mais funcionários, enquanto que as que possuem 100 a 249 funcionários cresceram 10,41%, e as empresas com 40 a 99 funcionários aumentou 2,24%, sendo agora responsável por 48,9% do total de empresas do setor. Quanto à distribuição do pessoal ocupado, também ocorreram grandes mudanças, pois enquanto no ano de 1996, 60% dos trabalhadores da construção civil trabalhavam em empresas com 500 ou mais funcionários, em 2002 esse percentual caiu para 47,7%, e no mesmo período as empresas com 100 a 249 funcionários passaram de

uma participação de 16% para 21,2% , e as com 40 a 99 funcionários aumentaram de 8,8% para 13,3%.

Tabela 04: Distribuição das Empresas do Setor da Construção Civil

Classe de Tamanho	Número de Empresas		Pessoal Ocupado	
	1996	2002	1996	2002
De 40 a 99	47,8	48,9	8,8	13,3
De 100 a 249	28,8	31,8	16,0	21,2
De 250 a 499	12,3	12,0	15,2	17,8
Com 500 ou +	11,1	7,4	60,0	47,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IBGE

Conforme a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) de 2003, operavam no Brasil 119 mil construtoras, tendo uma receita anual média por empresa de R\$ 697.015,65. No entanto, a pesquisa Economia Informal Urbana (ECINF) do mesmo ano, estima que além dessas empresas apontadas pelo PAIC, existam mais 170 mil empresas informais, que não tem CNPJ e não contribuem com seguridade social, e representam um faturamento anual de R\$ 4,8 bilhões.

Analisando a evolução dos custos da construção civil, pode-se realizar uma comparação dos últimos anos quanto às variações dos índices do CUB de Florianópolis com o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

O CUB (Custo Unitário Básico) é uma estimativa parcial para o valor do metro quadrado de obra, que reflete a variação mensal dos custos de construção imobiliária com materiais, equipamentos e mão-de-obra. O principal objetivo deste indicador é servir como parâmetro na determinação de um valor mínimo para o metro quadrado de construção para fins de registro das incorporações imobiliárias.

O IPCA (Índice de Preço ao Consumidor Amplo) é o índice utilizado pelo governo para fixar as metas inflacionárias do país. Para a realização do cálculo do IPCA, são realizadas coletas de preços ao longo do mês civil em nove regiões metropolitanas (Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife, São Paulo, Belém, Fortaleza, Salvador e Curitiba), além de Brasília e Goiânia.

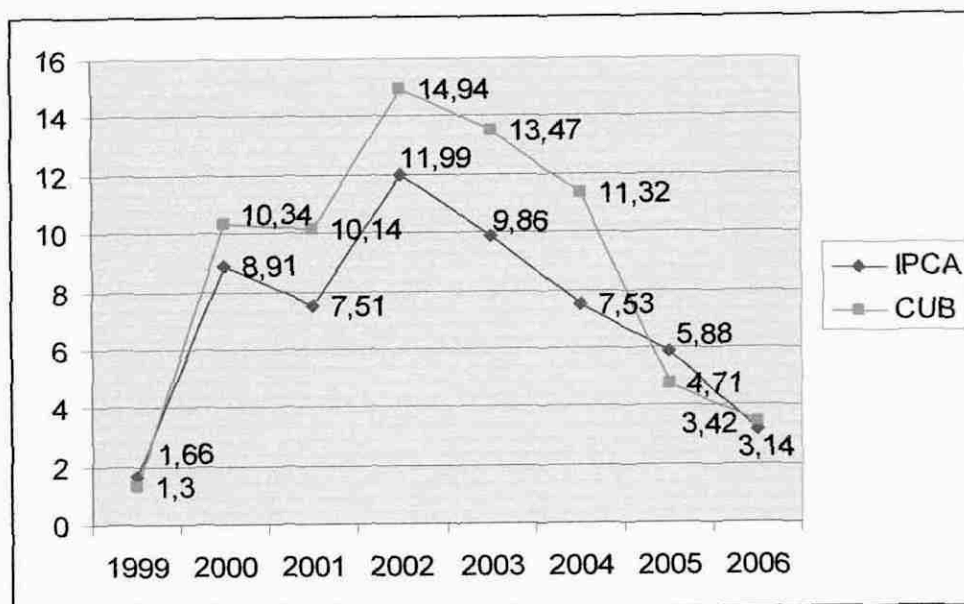


Gráfico 06: Variação CUB x IPCA
Fonte: FGV/Sinduscon-Fpolis

Conforme o gráfico 06, a variação do CUB entre os anos de 2001 a 2004 foi muito próxima à variação da inflação medida pelo IPCA, porém no ano de 2005 houve queda nos dois índices, contudo o CUB teve uma redução mais acentuada, com -54,17%, enquanto que o IPCA variou -25,13%. Devido a isso, em 2005 o CUB teve um reajuste abaixo da inflação do período, situação que não ocorria desde 1999. No ano de 2006, apesar da pequena diferença, a variação do CUB voltou a ficar acima do IPCA, com o índice de 3,42% contra 3,24 do índice de inflação.

O setor imobiliário é visto por muitos especialistas como um dos investimentos mais lucrativos. Segundo o especialista José Roberto de Toledo, historicamente o setor imobiliário é uma opção de investimento bem vista pelo mercado. O imóvel representa um porto seguro, pois, regra geral, não está sujeito às intempéries da nossa economia, das oscilações de rentabilidade nas aplicações financeiras e da volatilidade do mercado de capitais.

Ainda segundo Toledo, o setor residencial deverá ter um crescimento de 20% no volume de negócios para o próximo ano, no Brasil. Com uma procura maior por imóveis com um e dois dormitórios, além de grande demanda por apartamentos com quatro dormitórios, com valor médio de R\$ 1,5 milhão.

O mercado imobiliário brasileiro vem recebendo grandes investimentos estrangeiros. Segundo o Banco Central, apenas nos sete primeiros meses de 2006, o volume chegou a quase US\$ 1,098 bilhão, representando cerca de 10% do total de

recursos estrangeiros no país. A instituição credita estes altos investimentos à estabilidade econômica do país, a tendência de queda de juro interno e as medidas de incentivos implantadas pelo governo federal.

O Banco do Brasil, maior instituição financeira do país, informou no término de 2006 que espera um "boom" na indústria imobiliária brasileira nos próximos anos, quando o país deve alcançar o chamado "grau de investimento", que é dado por agências de classificação para nações de risco reduzido. Isto deverá gerar um grande salto na oferta de crédito imobiliário do país.

De acordo com o Portal DiarioNet, a queda da taxa básica de juros sobre a rentabilidade dos tradicionais fundos de investimento de renda fixa e DI e da poupança, o setor imobiliário brasileiro vem ganhando espaço como opção de diversificação. Realizando uma avaliação rigorosa, é possível encontrar imóveis com rendimento aproximando-se de 1% ao mês do valor do imóvel e até superando esse percentual, antes do imposto de renda, podendo ainda ocorrer à valorização da unidade. Porém há também imóveis que o aluguel mensal na alcança 0,5% do valor do imóvel.

Os conjuntos com até 100 metros quadrados têm maior velocidade de comercialização e menor tempo de vacância para locação. A rentabilidade para o locador pode chegar a 1% do valor de venda do imóvel. Investir em empreendimentos modernos é a melhor opção, pois os empresários passaram a buscar prédios modernos, edificações inteligentes, com serviços que diminuam os custos operacionais, inclusive de condomínio.

Porém a cidade de Florianópolis não vem oferecendo bom retorno para os investidores que adquirem imóveis para locação. Em pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI), publicado pelo Guia Exame de Investimentos Pessoais, em Setembro de 2006, a cidade de Florianópolis foi apontada com a que possui menor rentabilidade para locação de imóveis residenciais entre sete capitais pesquisadas. Conforme pode ser visualizado no gráfico 07, Florianópolis possui uma rentabilidade de apenas 0,45% por mês, em relação ao preço de venda do imóvel, enquanto que as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro oferecem rentabilidade até 300% maiores, com 1,5% e 1,3%, respectivamente.

Ainda segundo a pesquisa da COFECI, os preços dos imóveis em Florianópolis são elevados devido à pesada migração de aposentados de todo o

país em busca de pouco trânsito, baixa violência, belas paisagens e qualidade de vida. Sendo assim, a pesquisa aponta que os imóveis mais indicados para investimento são residências de dois dormitórios, e os bairros mais valorizados são o Centro, Itacorubi, Parque São Jorge, Trindade e Jurerê. Neste último, o custo do m² de um terreno está em torno de R\$ 3.300,00, o mais caro da cidade e um dos mais elevados do país.

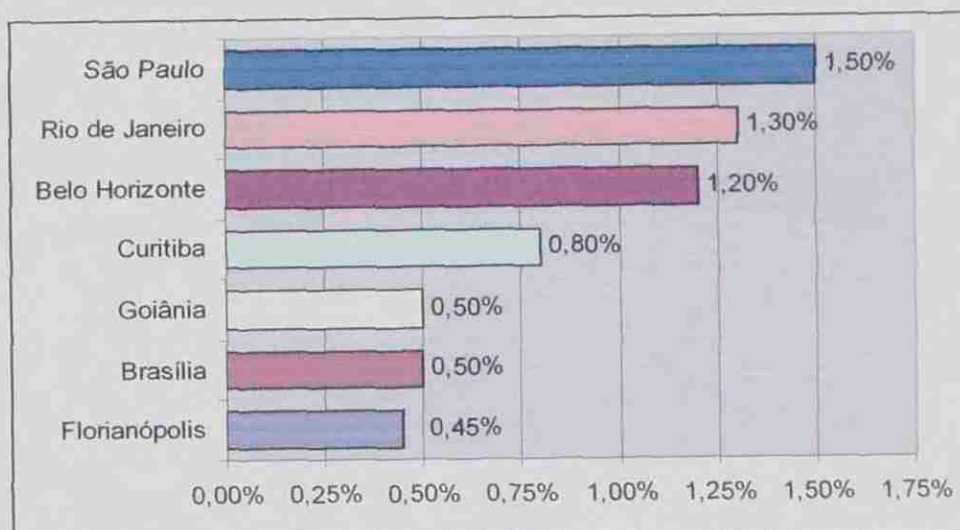


Gráfico 07: Rentabilidade de imóveis residenciais
Fonte: Guia Exame de Investimentos

Em Santa Catarina, o setor da construção civil vem acompanhando a tendência de verticalização das cidades. Tal fato é percebido principalmente nos maiores centros urbanos, por razões muito determinadas ou decorrência de políticas locais de desenvolvimento, como pode ser percebido na Grande Florianópolis, além de Joinville e Jaraguá do Sul, Balneário e Itajaí, Criciúma e Tubarão, Lages, Chapecó, entre outras áreas metropolitanas ou cidades.

Segundo a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), Santa Catarina possui 5000 empresas de construção civil e é responsável por mais de 150 mil empregos. A construção civil vem passando por um reaquecimento no estado, tendo um crescimento de 1,5% ano de 2005, e deve alcançar um aumento de 6% em 2006.

Em reportagem da Revista Amanhã de 23 de Outubro de 2006, o mercado imobiliário de Santa Catarina foi considerado em alta, tendo, segundo dados do IBGE, crescido 34,5% o aluguel de imóveis, nos últimos três anos. Este

aumento se concentra principalmente no litoral, aonde a população vem crescendo a uma média de 3% ao ano. De acordo com o Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) da Grande Florianópolis, a capital vem atraindo altos investimentos no setor. O presidente da entidade, Helio Bairros, explica que o mercado está valorizado devido à imagem de qualidade de vida que Florianópolis transmite aos investidores de fora. No Salão do Imóvel, realizado em Outubro de 2006, havia investidores de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e da Argentina, com grande procura por imóveis de alto padrão, com valores de R\$ 200 mil a R\$ 5 milhões.

A Grande Florianópolis foi responsável pela arrancada urbanística de Santa Catarina na década de 1940, com o surgimento dos primeiros prédios para hotéis e repartições públicas. E em setembro de 1959 foi inaugurado o primeiro edifício residencial chamado de arranha-céu, com onze andares, tendo sido um marco para a capital e para o Estado, sendo ocupado por residências até hoje.

As primeiras construtoras surgiram nos anos 60 construindo prédios comerciais e residenciais. A partir da década de 70 a cidade sofre um crescimento da construção civil, tendo principalmente o centro da cidade passado por grande transformação. Atualmente, já são encontrados grandes edifícios de até 18 andares tornaram-se comuns na região, possuindo três, quatro ou mais torres.

De acordo com Fernandez (1999) apud SÁ, (2005), entre as empresas de Florianópolis existe uma tendência da segmentação por renda ou classe social e localização, sendo ambos fortemente correlacionados: localizações nobres têm relação direta com rendas elevadas.

No centro de Florianópolis, a evolução urbana determinou uma estrutura com lotes de pequenas frentes e em ruas estreitas, que definidos sem maiores critérios técnicos durante o processo de urbanização, é apontada pelos incorporadores como um dos fatores da escassez e conseqüente valorização dos terrenos.

Segundo o IBGE são construídas 12 unidades habitacionais/dia na cidade de Florianópolis. E conforme diagnóstico realizado por Neumann (2003), até o ano de 2002 havia sido construído, no centro de Florianópolis, cerca de 2.710 imóveis, que representam 37.322 unidades habitacionais em uma área 4.095.485,94 m².

De acordo com o Sinduscon de Florianópolis, a evolução dos habite-ses (documento oficial em que se autoriza ocupação e uso de edifício recém-construído

ou reformado) na cidade, nos últimos anos para utilização residencial multifamiliar, comercial e hospedagem foram os seguintes:

Como pode ser visualizado na tabela 05, as autorizações de ocupação na cidade de Florianópolis tem sofrido grandes variações nos últimos anos. Tendo ocorrido uma queda de 43% no ano de 2001, em relação a 2000, e uma nova queda em 2005, quando houve uma redução de 31% nas liberações em relação ao ano anterior. Estas alterações são resultadas principalmente, da política adotada pelo governo a fim de equilibrar e controlar as taxas de crescimento com as taxas de desenvolvimento de infra-estrutura. Apesar disso, os números de 2006 demonstram uma retomada do setor com a liberação de quase 565 mil m².

Tabela 05: Habite-ses em Florianópolis

Ano	Área Total (m ²)
2000	503.412,238
2001	287.799,584
2002	656.603,008
2003	559.494,697
2004	572.617,194
2005	395.359,255
2006	564.923,290

Fonte: Sinduscon de Florianópolis (2006)

Segundo o Sinduscon de Florianópolis, no ano de 2006 os novos projetos da indústria imobiliária foram freados devido à legislação sobre índices de construção, que foi aprovada em Fevereiro, que privilegiou os detentores dos índices e gerou um aumento de até 30% no preço final dos imóveis. Devido a estas mudanças, no período de Março a Junho de 2006, foram aprovados apenas 10 mil metros quadrados para imóveis residenciais, comerciais e para habitação multifamiliar, enquanto que no mesmo período de 2005, foram aprovados 136 mil metros quadrados. Uma redução de 92,64% nos projetos aprovados, que ocasionou uma redução de R\$ 112 milhões de investimento no mercado imobiliário da capital.

O Informativo do Sinduscon de Dezembro de 2006 relata que o mercado imobiliário sofre com a falta de critérios claros que acabam levando à insegurança jurídica dos investimentos. Não existe o ponto de equilíbrio entre a proteção

ambiental e o desenvolvimento econômico, e muitas vezes são embargadas obras já em fase de acabamento.

Segundo o presidente do Sinduscon, Hélio Bairros, não existe o mesmo princípio de proteção ambiental com as construções irregulares. A cidade de Florianópolis enfrenta ainda graves problemas com licenças ambientais, onde cerca de 70% das construções são irregulares ou clandestinas.

Tabela 06: Projetos liberados em Florianópolis

Uso	2003	2004	2005	2006
Comercial	175.048,06	124.589,03	82.469,85	200.286,08
Culto	115	3.268,40	522,73	6.190,52
Hospedagem	4.080,00	311.295,88	8.325,79	2.970,75
Institucional	68.602,06	68.953,30	48.187,89	39.144,41
Residencial e comercial	60.741,68	79.210,76	117.017,52	133.536,78
Residencial multifamiliar	440.709,30	429.574,07	379.635,21	502.644,56
Residencial unifamiliar	160.353,23	168.321,77	132.326,28	111.667,99

Fonte: Sinduscon de Florianópolis (2007)

A tabela 06 demonstra que apesar de o ano de 2005 ter registrado uma queda em todos os tipos de projetos aprovados, os dados do ano de 2006 demonstram que existe uma tendência de aumento nas metragens aprovadas para execução, com grande destaque para os projetos comerciais e residenciais multifamiliares, que juntos somam mais de 700 mil m² liberados para serem construídos em Florianópolis.

4.3.2 Aspectos sócio-culturais

Conforme o Atlas do Desenvolvimento Humano de 2003, emitido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Brasil é o país que mais avançou no Índice de Desenvolvimento Humano entre 1975 e 2001. O IDH Brasileiro, índice que varia entre 0 a 1, e é obtido pela média aritmética simples dos índices de Longevidade (IDH-Longevidade), Educação (IDH-Educação) e Renda (IDH-Renda), passou neste período de 0,643 para 0,777. Apenas na década de 90, o subíndice educação cresceu 25%, a expectativa de vida aumentou 12% e a renda 11%. Os maiores avanços do IDH ocorreram nas cidades com menos de 50 000

habitantes, com evolução de 15,9% no índice. As cidades com população entre 50 000 e 500 000 habitantes, tiveram aumento de 11,2%, as de 500 000 a 1 milhão tiveram aumento de 6,7%, e as com mais de 1 milhão de habitantes tiveram aumento 6,1% no período.

Conforme reportagem de David Cohen para Revista Veja de Maio/2003, em várias regiões do Brasil o avanço no desenvolvimento humano de grandes centros está se espalhando para as cidades periféricas. Em Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo, por exemplo, a velocidade de crescimento do IDH-M dos municípios da periferia das regiões metropolitanas foi maior que a dos núcleos. Mas junto com a evolução do IDH, o país sofreu um aumento da concentração de renda em 23 dos 27 estados, tendo estado do Alagoas com a maior desigualdade de renda, e Santa Catarina com a melhor distribuição do país.

Tabela 07: IDH Brasileiro

RDH	Expectativa de vida	Taxa de alfabetização	Taxa de matrícula	PIB per capita (PPC US\$)	IDH
2005	70,5	88,4	85,7	7.949	0,788
2006	70,8	88,6	85,7	8.195	0,792

Fonte: PNUD

Já o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH), emitido em Novembro de 2006 pelo PNUD, e que informa os dados do IDH de 2004, apontou uma nova evolução do IDH brasileiro. Apesar disso, o país foi ultrapassado por Belarus (antiga Bielo-Rússia), caindo da 68ª para 69ª posição no ranking mundial de desenvolvimento humano. Conforme pode ser visualizado na tabela 06, o Brasil melhorou em quase todos os fatores que compõe o IDH, elevando o índice do país de 0,788 em 2003 para 0,792 em 2004. Este resultado manteve o país entre as 83 nações de médio desenvolvimento humano (IDH entre 0,500 e 0,799), e fora do grupo de 63 nações de alto desenvolvimento humano, que tem a Noruega no topo pelo sexto ano consecutivo, com IDH de 0,965.

A decomposição do IDH na tabela 08, demonstra que o subíndice de renda brasileiro é superior ao da América Latina, mas inferior à média mundial. Em esperança de vida, supera a média global, mas não a latino-americana. E é na

educação que o Brasil mais se aproxima dos países ricos e mais se distancia da média mundial.

Tabela 08: Índices do IDH Brasileiro

Local	Renda	Educação	Expectativa de vida
Brasil	0,74	0,88	0,76
América Latina	0,73	0,87	0,79
Mundo	0,75	0,77	0,71
Países Ricos	0,96	0,98	0,90

Fonte: PNUD (2006)

O gráfico 08 demonstra que o IDH Brasileiro teve avanços rápidos na segunda metade dos anos 80 e, na segunda metade dos anos 90, mas o progresso foi mais lento no início da década atual. Entre 1975 e 2004, o Brasil ultrapassou a Venezuela e a Colômbia, avançou mais que o México, a Argentina e o Chile, mas ainda não os alcançou, e aumentou a distância em relação ao Peru. Apesar disso, o índice brasileiro ainda é inferior a 13 países da América Latina e do Caribe, entre eles México (IDH de 0,821), Cuba (IDH de 0,826), Uruguai (IDH de 0,851), Chile (IDH de 0,859) e Argentina (IDH de 0,863). Sendo o Haiti o país com menor IDH da América Latina e do Caribe, na 154ª posição mundial, com um índice de 0,482. E o Níger, na África, o pior colocado no ranking mundial, com IDH de 0,311.

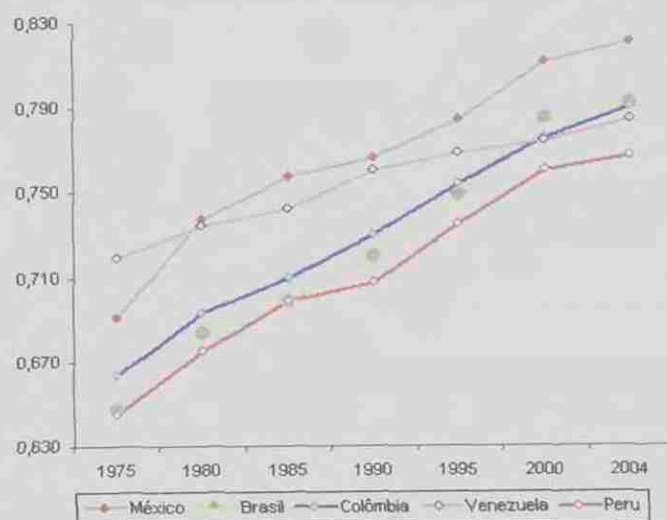


Gráfico 08: Evolução do IDH

Fonte: PNUD

O estado de Santa Catarina ocupa lugar de destaque no âmbito nacional, quando se discute desenvolvimento humano. Conforme o Atlas do Desenvolvimento Humano, emitido pela ONU, o IDH-M catarinense passou de 0,748 em 1991, para 0,822 em 2000. Fazendo com que o estado pulasse da quinta colocação para o segundo lugar no ranking brasileiro, ficando atrás apenas do Distrito Federal.

O Atlas aponta ainda que entre as dez primeiras regiões metropolitanas com maior IDH-M do país, seis são catarinenses. A Região Metropolitana de Florianópolis com um IDH de 0,859 foi apontada como a região com maior desenvolvimento humano do país, seguida pelas RM Norte/Nordeste Catarinense (Joinville) e da RM do Vale do Itajaí (Blumenau), ambas com 0,85. Além disto, o estado alcançou excelentes resultados no subitem expectativa de vida, todas as dez primeiras colocadas no ranking de regiões metropolitanas ficam em Santa Catarina, com a região campeã de Joinville, com 76,2 anos de expectativa de vida para seus habitantes.

Na Micro-Região da Grande Florianópolis, estão localizadas algumas das importantes cidades que contribuem para o desenvolvimento de Santa Catarina, concentradas principalmente na Área Conurbada de Florianópolis, que compreende, além da capital do estado, as cidades de Biguaçu, Palhoça e São José. Segundo as estimativas do IBGE para Julho de 2006, dos 5.958.266 habitantes nos 294 municípios de Santa Catarina, 13,3% estão concentrados nestas quatro cidades que somam quase 800 mil habitantes.

A taxa média de crescimento anual da população desta área se manteve estável nas últimas décadas, com aumento de 3,09% na década de 70; 2,81% na década de 80 e 3,34% na década de 90. Porém, nos últimos anos, estas cidades vêm sofrendo uma explosão populacional, com um aumento populacional de 41% em apenas sete anos, passando de 561 mil habitantes em 1998 para uma população estimada em 2006 de 794 mil habitantes. O gráfico 09 demonstra que, nos últimos anos, a cidade que obteve maior crescimento na área foi Palhoça, com aumento populacional de 47,8%, seguida por Florianópolis com 45,94%.

Este aumento populacional da área conurbada de Florianópolis vem ocorrendo, em parte devido à migração do interior do estado para a região da capital em busca de oportunidades, e outra grande parcela deste aumento ocorre devido ao grande número de migrantes, de outros estados e até de outros países do Mercosul, que estão vindo em busca das belezas naturais e mais qualidade de vida.

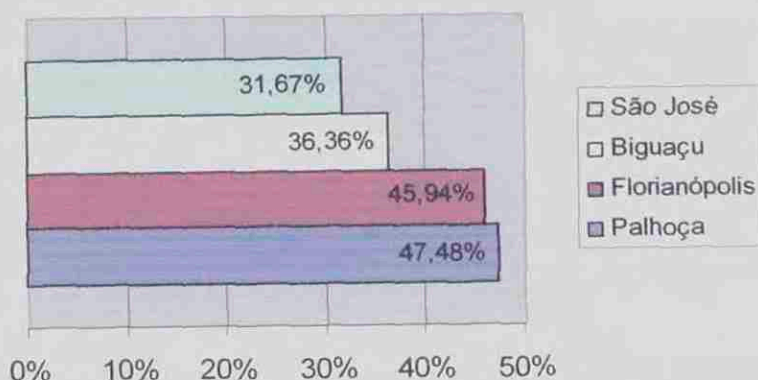


Gráfico 09: Taxa de crescimento populacional (1998 a 2006)
Fonte: IBGE e SPG-SC

Conforme já apresentado neste estudo, o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil apontou região metropolitana de Florianópolis como à região que possui o maior IDH-M do país, com 0,859. Além disto, no ranking das cidades, o IDH-M de Florianópolis foi apontado como o quarto maior do país, e se tornando a capital com maior qualidade de vida do país. As demais cidades da área, São José ficou na 36ª colocação nacional com 0,849, Biguaçu na 247ª colocação com 0,818, e a cidade de Palhoça ficou na 278ª colocação dos IDH-M, com 0,816.

Analisando o gráfico 10 com os subítemos renda, longevidade e educação do IDH-M da área conurbada, percebe-se que o principal fator dos bons resultados da região está na educação, onde as quatro cidades tiveram índice próximo ou superior a 0,9. Para Biguaçu, Palhoça e São José, após a educação o item que mais colaborou com os resultados do IDH-M é a longevidade da população, enquanto que na cidade de Florianópolis, a renda teve o índice de 0,867 e foi o segundo responsável pelos bons resultados da cidade.

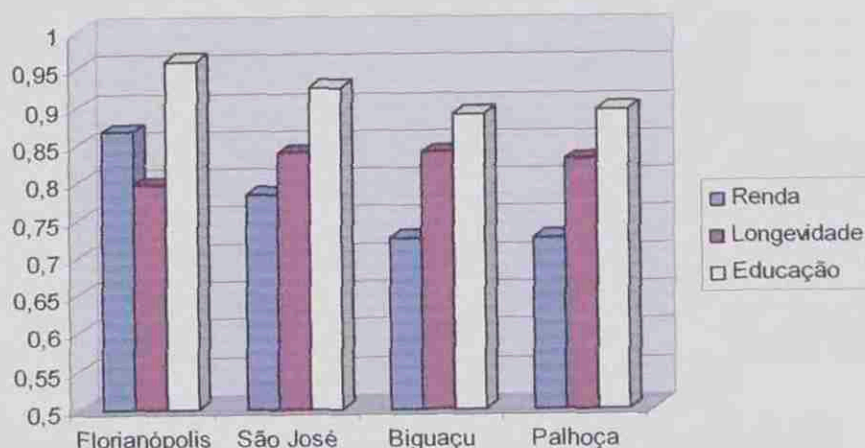


Gráfico 10: Subítemos do IDH-M da área conurbada de Florianópolis
Fonte: PNUD/ONU

Na produção de riquezas, segundo o IBGE, o PIB da cidade de Florianópolis aumentou mais de 500% entre 1970 e 2004. E na área conurbada da cidade, apenas entre os anos de 2000 a 2003, o PIB já passou de R\$ 4,63 bilhões para R\$ 6,14 bilhões, representando um aumento de 32,6% em apenas três anos. Porém, neste mesmo período, o PIB per capita médio destas cidades teve acréscimo de 21,6%, consequência principalmente do aumento populacional da região. O gráfico 11 demonstra que a cidade de Florianópolis é a grande responsável por estes grandes aumentos, tendo aumentado sua participação no PIB da área conurbada de 58,5% em 1998, para 60,87% em 2003. A cidade de Biguaçu também obteve um aumento de sua participação sendo responsável por 6,76% das riquezas geradas, enquanto que Palhoça e São José diminuíram seus percentuais de contribuição para PIB da área.

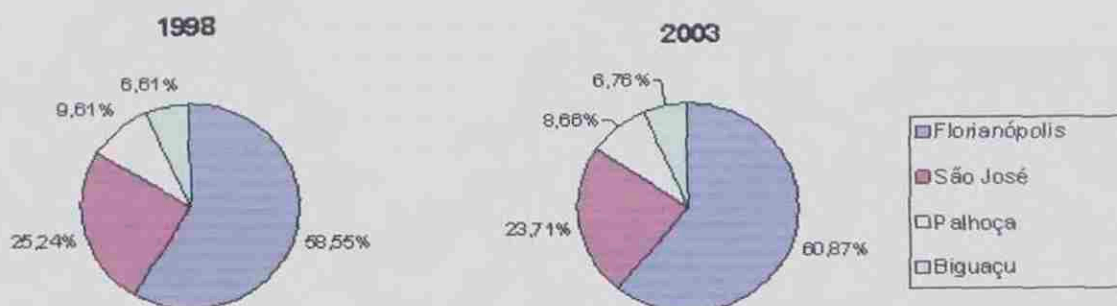


Gráfico 11: Participação no PIB da Área Conurbada
Fonte: IBGE

O gráfico 12 demonstra que o motivo do crescimento da participação da cidade de Biguaçu no PIB da área conurbada, se deve aos bons resultados que a cidade vem obtendo, o que a manteve entre as que alcançaram maior crescimento nestes últimos anos. O gráfico demonstra ainda que, apesar das diferentes variações no PIB das cidades da área conurbada, elas vem seguindo a mesma tendência. A cidade de Florianópolis vem sofrendo uma desaceleração de seu crescimento, passando de um crescimento de 17,22% em 1999, para 12,26% em 2003, com uma grande redução em 2000, quando o PIB cresceu apenas 4,77%. Nos anos de 2000 e 2003 a capital catarinense foi a cidade que alcançou o menor crescimento entre as cidades da área conurbada.

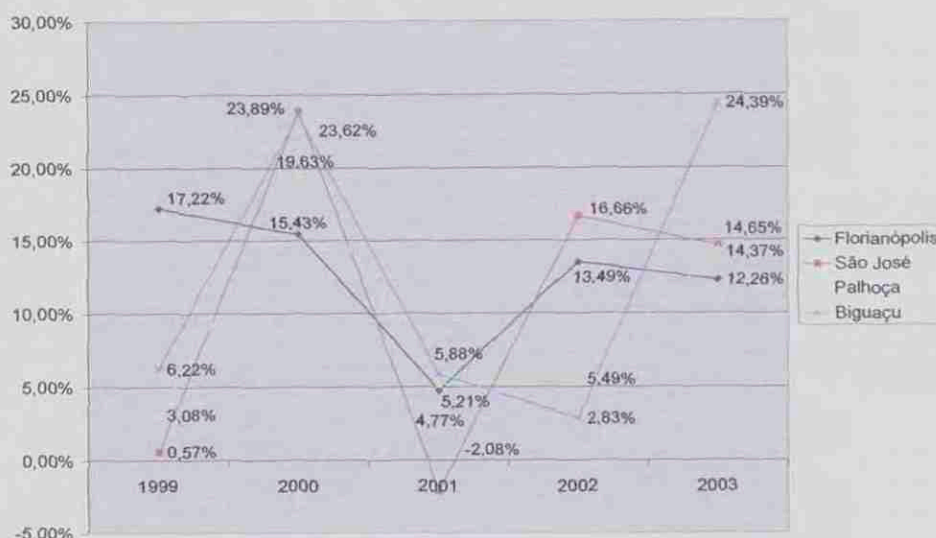


Gráfico 12: Variação do PIB

Fonte: SPG/DEGE/Gerência de Estatística e IBGE

Apesar da revista norte-americana Newsweek, ter apontado em edição de Julho de 2006, a cidade de Florianópolis como um dos 10 centros urbanos mais dinâmicos do mundo quanto a crescimento populacional e PIB, o crescimento da cidade não vem ocorrendo de forma equilibrada. Na publicação Miséria em Queda, da Fundação Getúlio Vargas em 2005, o economista Marcelo Néri aponta que no período de 1990 a 2001, a fatia apropriada pelos mais ricos no Brasil diminuiu de 48% para 47,3%, porém em Florianópolis no período de 1991 a 2000 a fatia dos ricos aumentou de 58,8% para 60,5%.

Já o estudo do Engenheiro Rogério de Miranda, publicado pelo Instituto de Pesquisa Urbana de Florianópolis (IPUF) em Dezembro de 2005, aponta que a cidade vem crescendo em vários sentidos. A rede de infra-estrutura da cidade é

ampla, tanto que o número de ligações de energia elétrica chega a quase 100% dos domicílios, o abastecimento de água a mais de 90% das residências e o sistema viário tem um dos melhores índices de pavimentação do Estado.

O estudo levanta ainda, as quatro diferentes classes que podem ser percebidas na cidade. A classe média alta, onde os chefes de família têm rendimentos superiores a 20 salários mínimos mensais, que representam 10% da população e residem na Beira Mar Norte, Bom Abrigo, Itaguaçu, Santa Mônica, Praia Brava, Jurerê, Parque São Jorge, parte de Canasvieiras, parte dos Ingleses, Lagoa e outros. A classe média, com a renda do chefe de família entre 5 e 20 salários mínimos e onde moram 60% da população, que residem nos bairros Trindade, Saco dos Limões, Estreito, Balneário, Agrônômica e outros. Há os bairros populares com um grau médio/baixo de infra-estrutura, onde a renda do chefe de família é de até 5 salários mínimos, que representam 10% da população e residem na Costeira, Saco Grande, Coloninha, Abraão e outros. E há ainda as áreas empobrecidas, com renda média de 2 salários mínimos, onde residem 20% da população em áreas com infra-estrutura urbana precária, localizando-se principalmente nos morros, como a região do Morro da Cruz, parte do Saco Grande, parte da Costeira, Tapera e outros. Segundo o IBGE e o Instituto CEPA, nesta região residem mais de 60.000 pessoas abaixo da linha de pobreza, entre as quais 23.000 são indigentes. Somando-se as partes popular e empobrecida, a cidade apresenta uma fatia de 30% de pessoas pobres ou abaixo da linha de pobreza.

Com relação à habitação, as necessidades de Florianópolis vêm aumentando e a média de produção de habitação popular baixando. Segundo a Secretaria Municipal de Habitação de Florianópolis, o número de favelas aumentou de 1987 a 2004 em mais de 300%, enquanto a população total do município aumentou 170%, no mesmo período. Já o déficit habitacional em 1994 era de 9.247 unidades, hoje é superior a 13.000 unidades. Do outro lado, a média de produção habitacional popular caiu de 271 unidades/ano nos últimos 30 anos, para 208 unidades/ano nos últimos 10 anos.

Os números da pesquisa de Miranda, e vários outros pesquisadores contestam estas divulgações de excelentes condições de vida em Florianópolis, e demonstram que a cidade não é o paraíso que a mídia nacional e internacional vem demonstrando. Em Setembro de 2001, os pesquisadores Luiz José Dietrich (teólogo), Cláudia Soares (doutoranda em Ciências Humanas), Armando de Melo

Lisboa (escritor e professor de Economia), e Denise Martins Lopes (professora de Arquitetura) lançaram o livro "Qualidade de vida e cidadania - a construção de indicadores socioeconômicos da qualidade de vida em Florianópolis". No livro são apresentados argumentos para derrubar o ranking de 1998 da ONU, que apontou a cidade como a capital da qualidade de vida. Os autores questionam que nos resultados da ONU, não são analisadas questões que influenciam diretamente na qualidade de vida, como a degradação do meio ambiente ou o baixo índice de saneamento básico. O transporte também é criticado no livro, onde é apontada a necessidade de construção vias alternativas, como a marítima, para desafogar congestionamentos.

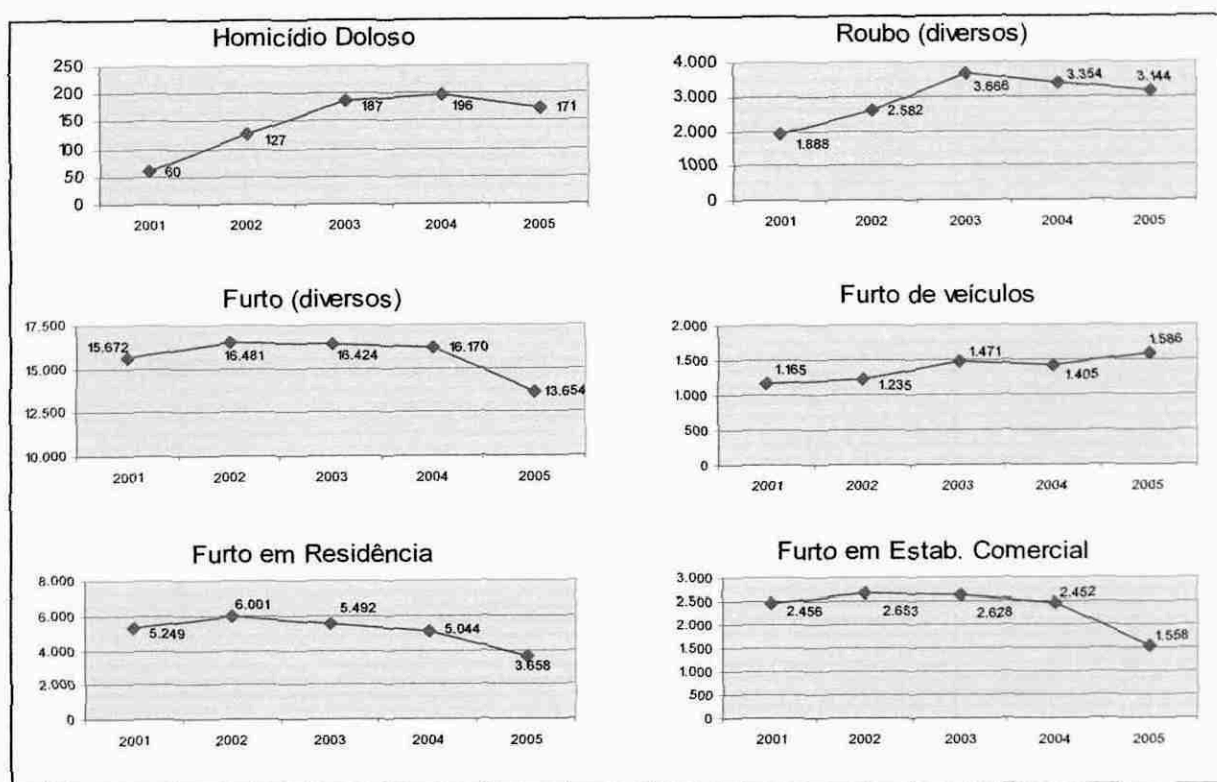


Figura 04: Número de Boletins de Ocorrência em Florianópolis
Fonte: Diário Oficial/SC

Outra importante variável que precisa ser pesquisada para análise da qualidade de vida é a segurança pública. Apesar de estar diretamente ligada com o índice de renda da população, é necessário que a segurança pública influencie nas avaliações de qualidade de vida, já que não há vida saudável em uma população que possua medo e insegurança. De acordo com as informações da Figura 04, Florianópolis passou por um grande aumento da criminalidade nos últimos anos. A

cidade teve sucessíveis aumentos do número de ocorrências registradas pela Polícia Civil entre 2001 e 2004, chegando a triplicar o número de homicídios dolosos, e duplicando o número de furtos diversos, entre 2001 e 2003. Porém, os índices apresentam leves quedas do ano de 2004 para o de 2005.

No estudo realizado pela Organização dos Estados Ibero-Americanos, analisando o número de homicídios no período de 1994 a 2004, o estado de Santa Catarina foi apontado como o menos violento do país, com 11,1 mortes por 100 mil habitantes. Estes números se devem principalmente aos investimentos em inteligência, ocorridos na polícia militar do estado. Apesar dos bons números do estado, a cidade de Florianópolis perdeu a liderança alcançada em 1994, no ranking nacional das cidades com o menor índice de assassinatos de jovens, e após uma década a cidade é a 15ª com menos casos de homicídios contra jovens. O Comandante do 4º Batalhão da Polícia Militar de Florianópolis, Major Newton Ramlow, afirma que a situação na cidade mudou, e atualmente os números já são melhores.

4.3.3 Aspectos político-legais

O setor da construção civil sofre grande influência das políticas nacionais de incentivo para aquisição de imóveis, principalmente no oferecimento de crédito para financiamento, ou nas reduções fiscais para o setor.

A medida mais recente do Governo Federal para incentivar o setor, foi um pacote de medidas, anunciado de Setembro de 2006. Segundo o Ministro da Fazenda, Guido Mantega, o segmento habitacional estava estagnado e estas medidas visam aquecer o setor. Dentre as principais medidas do pacote, estão a redução do IPI de alguns produtos da cesta básica da construção, a facultatividade na cobrança da TR (Taxa referencial), a permissão da realização de crédito consignado sobre os financiamentos imobiliários, a disponibilização de novas linhas de crédito para a construção de imóveis, e a inclusão das empresas da construção civil no Simples (o imposto das Micro e Pequenas Empresas).

Conforme o Sinduscon de São Paulo, as empresas do setor ficaram satisfeitas com o novo programa de apoio à produção habitacional, pois o novo

modelo de financiamento viabiliza as transações, através da flexibilização e análise individualizada de acordo com a situação de cada empresa ou empreendimento.

Segundo o Ministro das Cidades, Márcio Fortes de Almeida, o setor habitacional deve fechar o ano de 2006 com investimento recorde de mais de R\$ 20 bilhões. Para ele, este recorde é resultado da destinação de mais recursos e da política adotada nesta área. A maior destinação destes investimentos é para a população de baixa renda, onde cerca de 81% do total investido foi para famílias com até 5 salários mínimos. Porém, segundo o ministro, até o final de 2006 serão disponibilizados R\$ 9 bilhões para aquisição de imóveis pela classe média,

A possibilidade de inclusão das empresas da construção civil no Simples também causou boa impressão ao setor. A aprovação desta medida, que está em trâmite no Congresso Nacional, através do projeto de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, deverá trazer grandes mudanças para a JPF, pois a inclusão das empreiteiras de mão-de-obra no Simples possibilitará uma grande redução de suas elevadíssimas cargas tributárias.

A influência legal do estado sobre a construção civil ocorreu com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que consagrou a função social da propriedade como direito e garantia fundamental (art. 5º, XXIII). Após a Constituição surgiram novas leis que influenciam direta ou indiretamente o mercado imobiliário, como:

- Lei 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor: que regulamenta a comercialização de imóveis entre empresa e consumidor final,
- Lei 8668/93 - Lei dos Fundos de Investimento Imobiliário.- em conjunto com a Instrução 205/94 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) possibilitou outras formas de investimento.
- Lei 9.514/97 - Lei do Sistema de Financiamento Imobiliário.

Além da grande influência do governo federal sobre o setor, as empresas também são afetadas pelas leis municipais que regem o Direito Urbanístico de cada município, já que a legislação municipal tem seus reflexos nos negócios imobiliários, dada à amplitude dos poderes conferidos ao Poder Público Municipal.

Para se realizar a construção de um imóvel em Florianópolis, é necessário o cumprimento das leis e tratados criados pelo município como: Código de Obras e Edificações, Código de Posturas, Código Sanitário e Plano diretor.

Conforme Sá (2005) o plano diretor deve ser um pacto construído e legitimado de todos os agentes do desenvolvimento urbano, e deve conter pelo menos a delimitação das áreas permitidas para parcelamento, edificação, ou utilização compulsórios, considerando a existência de infra-estrutura e de demanda para utilização, além de um sistema de acompanhamento do cumprimento das regras estabelecidas.

Florianópolis é uma cidade que possui sua natureza como o principal atrativo, sendo assim a formulação do Plano Diretor é de extrema importância para que as belezas naturais da cidade não sejam destruídas por obras e desmatamento sem planejamento. Até o momento a cidade possuiu três planos diretores, o primeiro foi criado em 1955, o segundo em 1976, e o terceiro e atual foi criado em 1997. De acordo com Rossetto (1998) entre os anos de 1976 e 1994 foram realizadas 285 alterações no plano diretor, a maioria delas foi relacionada ao uso e ocupação do solo, incentivos ao turismo e à expansão urbana.

O Plano Diretor é uma limitação para as empresas prestadoras de serviço na área da construção civil, já que normatiza as áreas que podem e que não podem ser construídas. Ele é o instrumento básico da política de desenvolvimento do município, que visa orientar a atuação tanto do poder público como da iniciativa privada na construção dos espaços urbanos e rurais.

Atualmente, o Instituto de Planejamento Urbano (IPUF) juntamente com um núcleo gestor, formado pelas mais variadas entidades da cidade, estão elaborando um novo Plano Diretor de Florianópolis. Segundo seus formuladores, o novo plano deve ser finalizado até 2007 e deverá atuar para os próximos 50 anos.

No município de São José, segundo a Associação Empresarial de Florianópolis (AEMFLO), o Projeto de Lei do novo Plano Diretor aguarda o envio à câmara municipal pelo prefeito da cidade. Neste novo plano estão previstos o controle de direcionamento do adensamento urbano, a preservação e a proibição de ocupação das áreas previstas para expansão do sistema viário, a garantia da preservação ambiental e a recuperação das áreas ambientalmente degradadas.

Recentemente, foi encaminhado à Unesco um projeto para que a Ilha de Santa Catarina torne-se uma Reserva da Biosfera Mundial. Se aprovado, o projeto trará muitos benefícios à cidade, como forma de reconhecimento e de luta contra a exploração. Para o ramo da construção, esse projeto traz a oportunidade da execução de obras que constam na pauta como parques científicos e tecnológicos,

complexos urbanos, empreendimentos comerciais e de entretenimento, parques temáticos, lazer de última geração e centros de educação, cultura e lazer. Porém este projeto se apresenta como uma ameaça pelo fato de que haverá menos áreas a serem exploradas e que possam ser construídas.

Para a construção de novos empreendimentos em Florianópolis, vem ocorrendo nos últimos anos um aumento na dificuldade da obtenção de liberações ambientais pelos órgãos competentes. Prova da rigorosidade existente, está no embargo do empreendimento Costão Golf, localizado na Praia do Costão do Santinho. Recentemente a justiça determinou uma multa de R\$ 200.000,00 aos proprietários do empreendimento, devido à constatação de realização de serviços no local após o embargo.

Portanto, o conhecimento dessa legislação ajuda a identificar as oportunidades e ameaças que as empresas da construção civil possam vir a sofrer, e assegura que as obras e os negócios imobiliários estejam de acordo com a legislação vigente, e em sintonia com os projetos que estão em discussão, oferecendo segurança aos envolvidos.

4.3.4 Aspectos tecnológicos

Alguns setores do Brasil sofreram grande impulso com a inserção de novas tecnologias, além das diversas pesquisas realizadas pelos institutos de pesquisa especializados. Por exemplo, o setor agrícola, onde através de importações de equipamentos e da contribuição da Embrapa, o setor se transformou no principal responsável pelo superávit da balança comercial do país. Já a Construção Civil é um dos setores com menor índice de inovação tecnológica no país. Isto se deve, além da falta de incentivos federais em pesquisas, mas também pela pouca consciência dos responsáveis do setor, dos benefícios que novas tecnologias podem trazer.

Apesar disso, nos últimos anos, vêm surgindo algumas inovações, principalmente de materiais de construção com maior qualidade e economia. Dentre essas tecnologias, as que vêm tendo maior aceitabilidade e que podem alterar significativamente o processo produtivo das construções são as seguintes:

- Painéis arquitetônicos de fachada: São painéis prontos para a vedação de fachadas de edifícios, que são içados até a laje e unidos por conexões metálicas. Esse sistema se impôs no mercado não só pela economia de tempo e recursos. Mas pela sua praticidade, segurança, diminuição de desperdício e lixo e também pela modernidade e beleza que proporciona à obra.
- Gesso Acartonado (Drywall): Sistema construtivo que substitui as paredes internas de alvenaria, por paredes constituídas por perfis de chapas de aço zincado e placas de gesso acartonado, fixadas por meio de parafusos especiais. Este sistema vem tendo grande aceitação no mercado brasileiro. De acordo com a Associação Brasileira dos Fabricantes de Drywall, apenas no primeiro semestre de 2006, ocorreu um crescimento de 11,4% no consumo do material, com 6,7 milhões de metros quadrados de chapas utilizadas.

Essas novas tecnologias possibilitam grande redução nos custos das construções, mas são encaradas como ameaças para as empreiteiras de mão-de-obra, já que estas tecnologias são substitutivas de serviços realizados por elas, e estes novos materiais são executados pelas próprias empresas que vendem o material.

4.4 AMBIENTE INTERNO

Depois de analisado o macro ambiente que a JPF está inserida, foi realizado o estudo do ambiente interno da organização, para identificação das forças e fraquezas que ela possui. Para isso foram analisadas as seguintes variáveis da organização: estrutura organizacional, instalações, recursos humanos, clientes, fornecedores e concorrentes.

4.4.1 Estrutura organizacional

Conforme pode ser visualizado na figura 05, o organograma da JPF demonstra que a empresa se caracteriza como uma estrutura funcional. Apesar da

imagem do organograma não demonstrar, não existe uma grande distância hierárquica entre a diretoria e os trabalhadores do departamento de produção, pois os proprietários atuam diariamente junto às obras, mantendo um relacionamento próximo com a maioria de seus colaboradores.

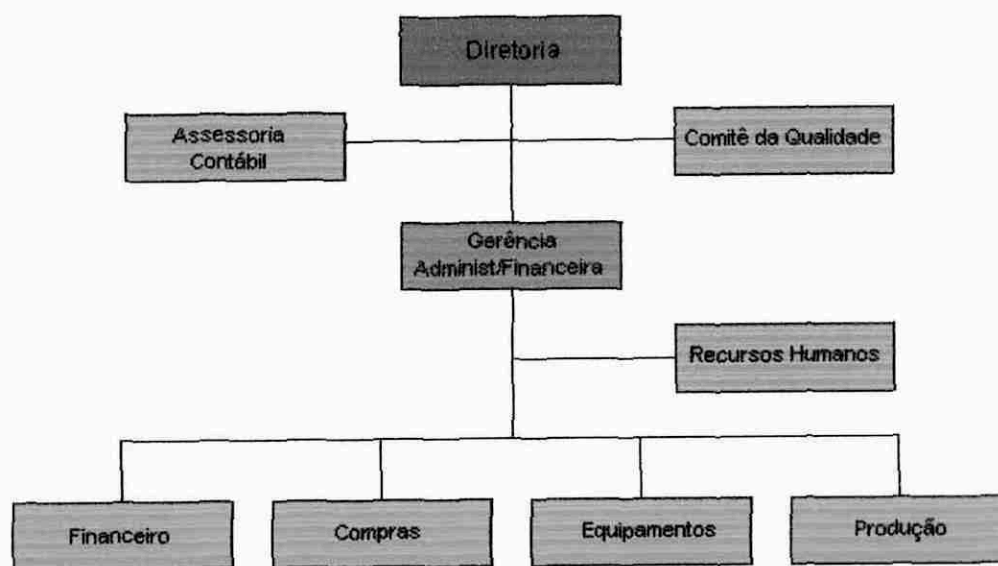


Figura 05: Organograma da JPF
Fonte: Dados Primários (2006)

A maior concentração de colaboradores está no departamento de produção, pois são necessárias equipes para cada uma das obras da empresa, geralmente com um número variando entre 10 (dez) e 60 (sessenta) funcionários. A figura 06 apresenta a estrutura hierárquica do departamento de produção, onde cada Mestre de Obras é o coordenador de umas das obras da empresa, sendo que de acordo com a dificuldade de execução da obra, ele pode contar com o auxílio de um contramestre. O mestre é responsável pelo gerenciamento dos pedreiros, carpinteiros, meio-oficiais, cozinheira e serventes, além dos funcionários das empresas terceirizadas para a execução dos serviços elétricos, hidro-sanitários, pinturas e armações de ferragens.

Atualmente os sete canteiros de obra que a empresa atua estão distribuídos em quatro bairros: Bom Abrigo, Itacorubi, Sambaqui, Trindade e Centro de Florianópolis.

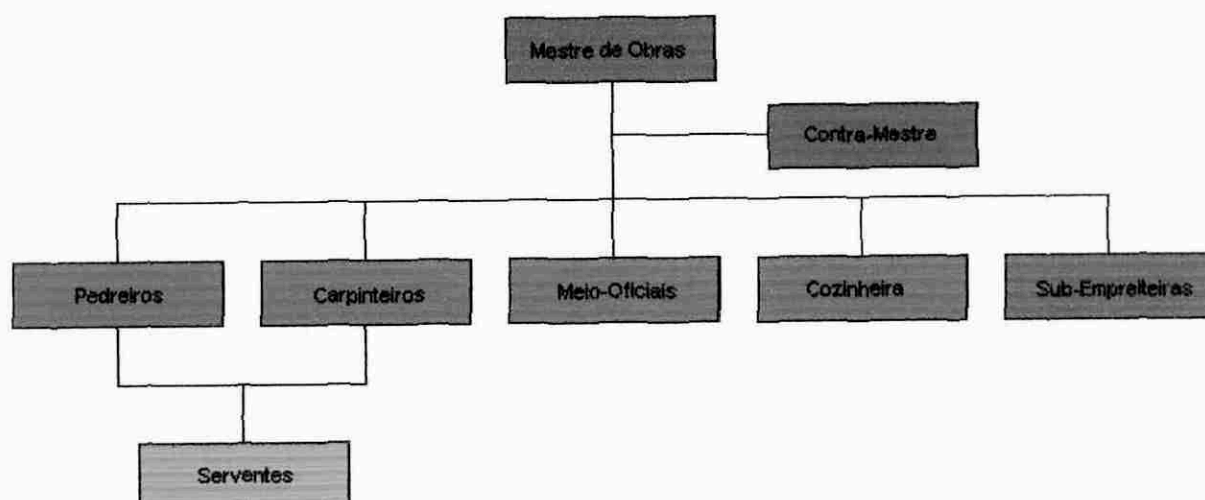


Figura 06: Estrutura do departamento de produção

O Comitê da Qualidade é formado por uma Engenheira Civil (que presta consultoria para a empresa), pelos Mestres de Obras, a Técnica de Segurança do Trabalho, e o Gerente Administrativo/Financeiro. Estes se reúnem mensalmente para discutir melhorias necessárias na execução dos serviços, e darem seqüência na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

No escritório da empresa trabalham quatro colaboradores, onde operam os departamentos: Financeiro, Recursos Humanos, Compras e Equipamentos, sendo os dois últimos desempenhados parcialmente nas obras, sendo liderados pelo Gerente Administrativo/Financeiro da empresa.

A JPF possui ainda o departamento de Segurança e Medicina do Trabalho, que é desempenhado pela Técnica de Segurança do Trabalho, juntamente com o SECONCI (empresa de Segurança e Medicina ocupacional). A contabilidade da empresa é terceirizada com a CJS Contabilidade e Consultoria, localizada no bairro Estreito (Florianópolis/SC).

Para se tornar uma construtora, a figura 07 apresenta a sugestão de nova estrutura que a JPF implantará. Basicamente as alterações ocorrerão com o acréscimo de um departamento de engenharia, além da ampliação das atividades do departamento de equipamentos.

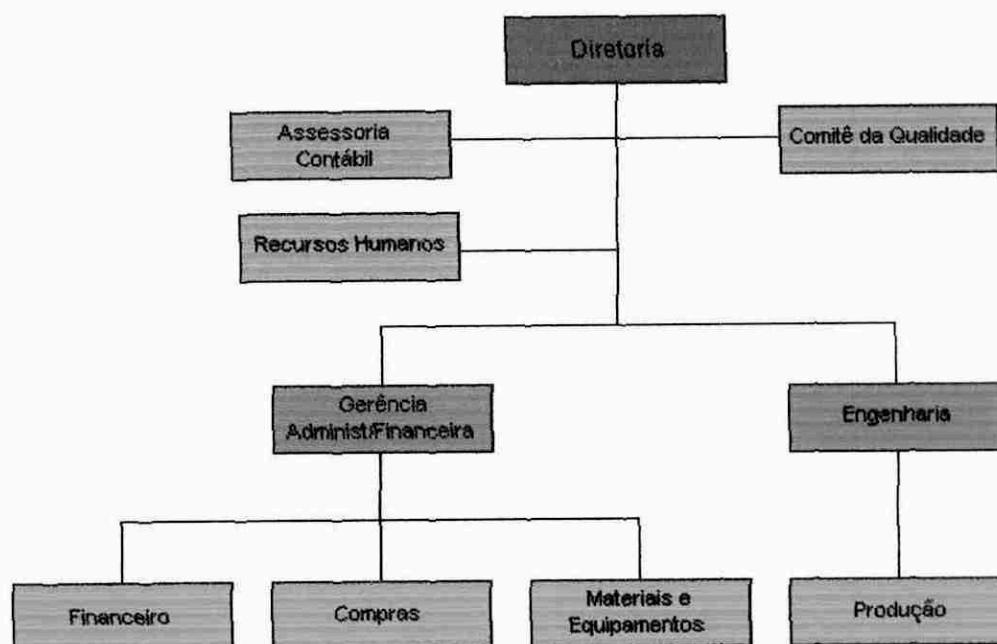


Figura 07: Organograma sugerido
Fonte: Dados primários

Ao departamento de engenharia caberá a responsabilidade técnica sobre os empreendimentos que a organização executar como construtora, executando principalmente o acompanhamento da conformidade da execução dos serviços executados pelo departamento de produção. Já o departamento de equipamentos ampliará suas atividades, passando a realizar os serviços de armazenamento e controle dos materiais de construção.

4.4.2 Instalações

A JPF tem seu escritório localizado na Rua Presidente Coutinho, nº 311, no Centro de Florianópolis. Neste local está concentrada a parte administrativa da empresa, funcionando os departamentos de RH e financeiro, além de dar suporte para os departamentos de compras e de equipamentos, e para a área de segurança. Esta sala é considerada pela empresa, como de ótima localização, devido à proximidade com o comércio, bancos e das obras que a empresa está executando. Apesar disso, o ambiente, de apenas 30 m², vem se demonstrando insuficiente para comportar o número de pessoas que o utilizam, bem como a quantidade de documentos que são arquivados neste local.

A frota de veículos da empresa conta com uma pick-up e uma caminhoneta, utilizados para transporte de materiais e equipamentos, além de dois ônibus para transporte dos colaboradores que ficam estacionados em uma garagem construída no bairro do Aririú da Formiga, em Palhoça/SC.

Além disto, a empresa conta com uma grande quantidade de ferramentas e equipamentos, alguns obrigatórios para a segurança dos funcionários e outros necessários para a execução dos serviços, como: capas de chuva, protetores auriculares, protetores oculares, pás, enxadas, furadeiras, serras-circulares, elevadores de carga. Estes equipamentos são armazenados em almoxarifados construídos nas próprias obras que a empresa executa. Observa-se a necessidade de implantação de um procedimento de manutenção preventiva e controle destes equipamentos, devido a grande quantidade de manutenções corretivas que são realizadas, devido à falta de reparo nos equipamentos.

A empresa nunca realizou um inventário, e não possui nenhum outro controle formal de seus equipamentos. Esta falta de controle, aliada a descentralização no armazenamento, já que ficam distribuídos em todos os canteiros, vem gerando dificuldade na localização de alguns equipamentos, já tendo ocorrido casos de desaparecimento dos equipamentos.

Para a realização das atividades de construtora a empresa necessitará de uma sala comercial com mais espaço, para corrigir o problema já existente de pouco espaço, e para comportar o novo departamento de engenharia. Para isso se considera necessário que a estrutura administrativa da empresa seja transferida para uma sala com pelo menos 50 m², que é a metragem recomendada pelo Banco de Idéias de Negócios do SEBRAE, para a abertura de uma construtora.

Os equipamentos grandes que a empresa não possua como retroescavadeira, caminhão e elevador de passageiros, a empresa deverá locá-los de alguma locadora de equipamentos da região. Além disto, para o armazenamento dos materiais de construção, a empresa deverá buscar o armazenamento no próprio canteiro de obra, ou caso necessário, poderá utilizar um dos terrenos que a empresa possui, localizado no bairro de forquilhas em São José.

4.4.3 Recursos Humanos

O gerenciamento dos colaboradores é realizado pelos mestres de obra da empresa, que acompanham a produtividade de cada colaborador da empresa, bem como pelo monitoramento da qualidade dos serviços executados. Não existe um mecanismo formal de análise de produtividade, desta forma, a determinação da satisfação pela produção de cada colaborador, ocorre com a visão e a opinião de cada mestre de obras, juntamente com a direção da empresa, que acompanha diariamente o andamento das obras.

O recrutamento dos colaboradores é feito através de anúncios em programas de rádio e através de convites para retorno de ex-funcionários. A seleção é realizada pela psicóloga da empresa em conjunto com um dos proprietários da organização, onde é realizada uma entrevista com o candidato e uma pesquisa do histórico de empresas trabalhadas, buscando selecionar trabalhadores com experiência no setor e que apresentem boa capacidade técnica. E a ambientação é realizada antes do início das atividades do colaborador, a fim de efetuar a socialização organizacional dos novos integrantes da empresa. Para isso, são entregues e apresentados aos novos colaboradores o Manual de Ambientação da empresa, onde são realizados alguns treinamentos sobre segurança e apresentadas as principais informações sobre a empresa.

A empresa realiza mensalmente palestras e treinamentos para todos os colaboradores da empresa, onde são apresentados temas relacionados principalmente com prevenções de acidentes de trabalho e sobre saúde e higiene. Esses treinamentos ocorrem, através de palestras desenvolvidas pela técnica de segurança do trabalho em parceria com a psicóloga, e com a colaboração de palestrantes externos de Escolas Técnicas, Universidades, Bombeiros, Engenheiros, etc.

A JPF demonstra ser socialmente responsável, devido às várias ações proporcionadas como: fornecimento de ensino para os colaboradores, festas de confraternização, campanha do agasalho para benefício dos próprios colaboradores, além de campanhas de conscientização sobre Higienização Bucal, Alcoolismo, Doenças Sexualmente Transmissíveis, Tabagismo, entre outros. Além disto, se busca oferecer um bom ambiente de trabalho para seus colaboradores, através da do Programa 5s em todos os canteiros.

A empresa oferece ainda, transporte próprio para seus colaboradores que residem no itinerário entre o bairro do Aririú da Formiga em Palhoça e o centro de Florianópolis. Esse transporte ocorre através de dois ônibus que a empresa possui, proporcionando conforto para seus funcionários, e gerando uma economia média de 32% nos custos com vale transporte para a empresa.

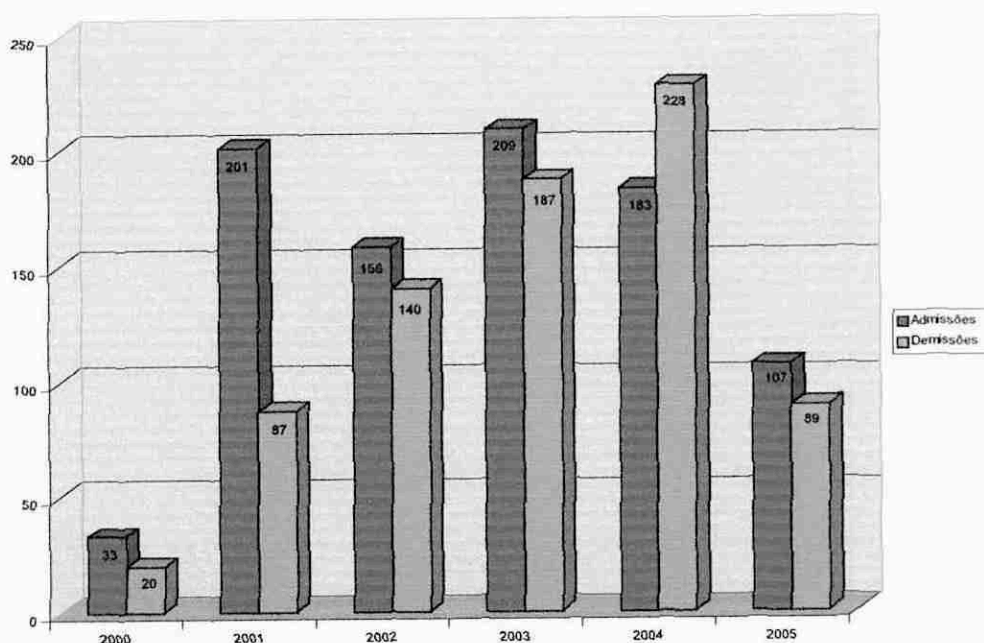


Gráfico 13: Admissões e Demissões
Fonte: Dados Primários (2006)

Como pode ser visualizado no gráfico 13, nos últimos seis anos a JPF realizou 891 admissões contra 751 demissões no mesmo período. Desta forma a empresa teve um aumento de 140 colaboradores em seu quadro de colaboradores. Em cinco dos seis períodos apresentados no gráfico, a empresa realizou mais admissões do que demissões, tendo somente no ano de 2004 um número maior de demissões do que admissões, havendo uma retração de 45 colaboradores em sua equipe.

Um dos fatores da grande rotatividade existente na empresa é a variação de especializações necessárias na execução de uma obra. De acordo com a etapa de execução da obra, são necessários colaboradores com funções diferentes, ou seja, no início da obra são necessários carpinteiros para executar a fundação e no período final da obra são necessários pedreiros para realizar os acabamentos.

Desta maneira, quando ocorre a mudança de etapa da obra, ocorre também a alteração dos cargos que a empresa necessita, ocasionando simultaneamente em demissões da mão de obra ociosa, e admissões para os cargos necessários nas novas etapas.

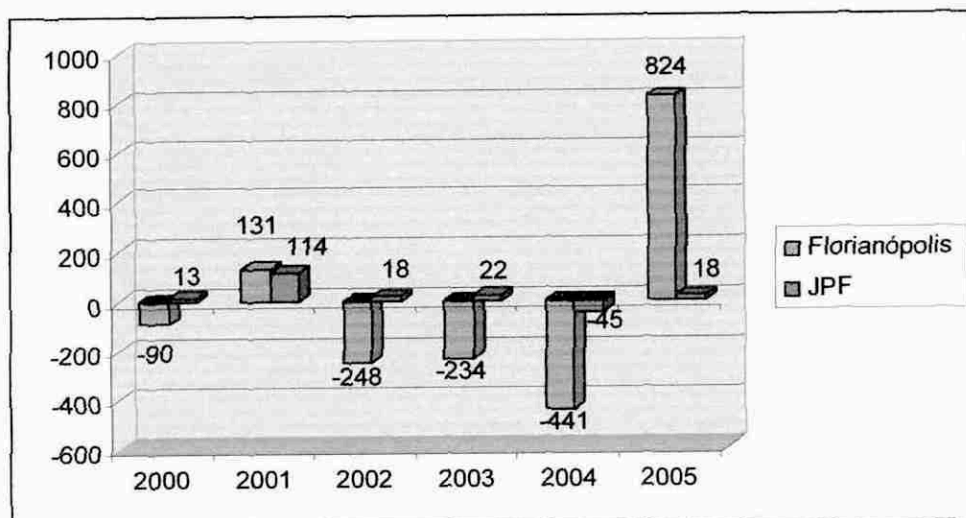


Gráfico 14: Variação de emprego absoluta

Fonte: MTE - Ministério do Trabalho e Emprego/Dados Primários (2006)

Conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo IBGE, em 2003, dos 5,94 milhões de pessoas ocupadas pela construção civil, 28,3% eram empregadas sem carteira assinada e 43,5% trabalhavam por conta própria. Apesar deste alto índice de informalidade na construção civil brasileira, O Gráfico 14 demonstra que na comparação da variação de emprego absoluta da JPF com a Microrregião de Florianópolis, nos últimos seis anos a JPF teve uma variação de emprego absoluta de 140 colaboradores, enquanto que a Microrregião teve uma variação negativa de 58 colaboradores.

Entre os anos de 2002 e 2004, a Microrregião de Florianópolis teve uma variação de emprego absoluta negativa de 923 pessoas, ocorrendo uma recuperação no ano de 2005 com uma variação positiva de 824 pessoas, que é justificada pela construção simultânea de dois shoppings em Florianópolis. Enquanto que a JPF teve uma variação de emprego absoluta positiva de 114 colaboradores no ano 2001, e nos demais anos manteve a variação entre 44 e 22 colaboradores.

Conforme já apresentado nas necessidades de alteração da estrutura da empresa, para tornar-se construtora a JPF necessitará criar ou alterar dois

departamentos. Para isso deverão ser realizadas algumas admissões, sendo inicialmente necessárias à contratação de um engenheiro civil para a empresa. Conforme determinação da Lei 4.950-A, de 22 de Abril de 1966, anexada neste trabalho, o salário-mínimo de um diplomado no curso superior de engenharia é de 6 (seis) vezes o salário-mínimo vigente no país.

Além disto, será necessária a contratação de um almoxarife para cada obra que a empresa execute como construtora, para realizar o controle dos materiais de construção utilizados. Conforme pesquisa realizada com um empresário do setor, o salário médio de um almoxarife é de dois salários-mínimos vigentes no país.

O departamento de compras da empresa sofrerá um grande aumento de suas atividades devido à necessidade de negociação com os mais diversos fornecedores de materiais de construção, porém a empresa considera que este não necessitará de novas contratações.

4.4.4 Clientes

A JPF busca se diferenciar de seus concorrentes, através da prestação de serviços de qualidade para seus clientes. Para o alcance da realização de serviços com qualidade, estes devem ser realizados dentro dos prazos estabelecidos, além de seguir as exigências técnicas que cada serviço compreende, como por exemplo, o cumprimento das determinações dos projetos, a quantidade de insumo utilizada e o respeito às normas de segurança do trabalho.

Desta maneira, a empresa tem grande preocupação com o cumprimento de seus contratos dentro dos prazos estabelecidos, para isso são realizadas reuniões semanais com os engenheiros das empresas contratantes, para analisar e discutir o andamento das obras. Além disso, a JPF trabalha com mestres de obras com boa capacidade de compreensão dos projetos, para gerenciar a execução dos serviços planejados e em conformidade com as regras estabelecidas. Além disto, a empresa vem realizando implantações, como o programa 5S o Sistema de Gestão da Qualidade, que além de proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, estão aumentando a qualidade e a capacidade de controle dos serviços realizados.

Devido a isto, a JPF possui uma carteira de clientes, com uma grande parcela das maiores construtoras da Grande Florianópolis. O que a torna a empreiteira com o maior número de construtoras como consumidoras na região.

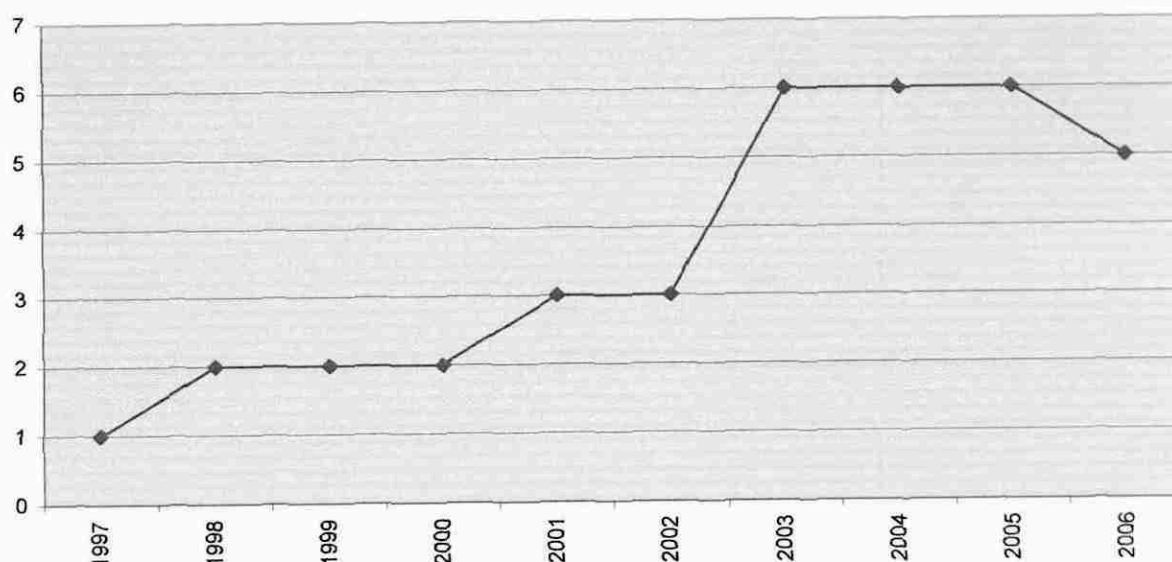


Gráfico 15: Carteira de Clientes
Fonte: Dados Primários (2006)

Conforme pode ser visualizado no gráfico 15, a empresa ampliou significativamente sua carteira de clientes nos últimos 10 anos, deixando de trabalhar exclusivamente para a *Pioneira da Costa Construção e Incorporação*, e passando a construir para cinco construtoras da região.

Tabela 09: Clientes da JPF

Ano	Empresas
1997	<i>Pioneira da Costa</i>
1998	Alfama e <i>Pioneira da Costa</i>
1999	Alfama e <i>Pioneira da Costa</i>
2000	Alfama e <i>Pioneira da Costa</i>
2001	Alfama, Hoepcke e Lumis
2002	Alfama, Hoepcke e Lumis
2003	Alfama, Builder, Hoepcke, Koerich, Lumis e RDO
2004	Alfama, Builder, Hoepcke, Koerich, Lumis e RDO
2005	Alfama, Builder, Hoepcke, Koerich, Lumis e RDO
2006	Builder, Hoepcke, Koerich, Lumis e Magno Martins

Fonte: Dados Primários (2006)

A tabela 09 apresenta a evolução do número de clientes da JPF, ressaltando-se a interrupção de execução de contratos para as construtoras Alfama

e RDO. Segundo Francisco Steinbach, um dos proprietários da empresa, isto se deve a interrupção momentânea das atividades da Alfama Engenharia, e pelo fato da RDO Construções oferecer apenas contratos para execução parcial das obras, o que a empresa não considera rentável. Porém, apesar desta redução de dois clientes a empresa ganhou mais um grande cliente, no caso a Magno Martins Construções e Incorporações.

Desta maneira apesar dos números demonstrarem uma queda quantitativa, a empresa obteve um aumento qualitativo de clientes, deixando de construir para empresas que constroem em média um empreendimento a cada dois anos, e começando a trabalhar para a construtora que mais executa empreendimentos em Florianópolis, com uma média entre três ou quatro empreendimentos simultâneos.

A negociação dos contratos de mão-de-obra entra a JPF e suas contratantes, ocorrem geralmente entre um dos diretores da empresa e o engenheiro da construtora. Após o fornecimento do projeto pela construtora, é realizada uma análise do mesmo por um dos proprietários da empresa, que elaborada uma proposta para a execução dos serviços.

A definição do valor da proposta é geralmente apresentada através de um índice, que deve ao ser multiplicado pelo valor do CUB daquele mês. Resultado desta multiplicação é o valor proposto para execução de cada m^2 do empreendimento. Logo, se este valor do m^2 for multiplicado pela metragem da obra, se tem o valor para execução total da obra. A variação destes valores gira em torno de 11% para obras de mesma finalidade, variando conforme o padrão de sofisticação do empreendimento.

Na elaboração do contrato de prestação de serviços entre a JPF e seus contratantes, ficam estabelecidos prazos para entrega dos serviços, que geralmente variam entre 18 e 24 meses. Através deste prazo e em conformidade com as metas estabelecidas pelos engenheiros das construtoras, os proprietários definem a colocação de pessoal, bem como as necessidades de contratação.

Tabela 10: Metragens liberadas para habitação

Período	Florianópolis	JPF	% da JPF
1997	371.222,87	10.668,41	2,87
1998	353.753,81	14.034,93	3,97
1999	380.819,63	7.924,46	2,08
2000	487.008,32	7.524,37	1,55
2001	322.346,50	16.471,00	5,11
2002	532.841,94	27.395,67	5,14
2003	398.493,46	19.401,00	4,87
2004	496.911,31	34.634,76	6,97
2005	395.841,67	17.129,00	4,33
2006	564.923,29	31.595,67	5,59

Fonte: Sinduscon e Dados Primários (2006)

Conforme pode ser observado na tabela 10, a JPF vem acompanhando as variações na quantidade de metragem de habite-ses da cidade de Florianópolis. Apesar disso, em 2001, a empresa aumentou sua participação do mercado, e vem se mantendo próxima de 5% da execução das habitações da cidade. O gráfico 16 demonstra grandes variações de execuções de serviços, nos últimos anos. A metragem de obras entregue nos últimos anos obteve um aumento de 364% entre os anos de 2000 e 2002, alcançando os 27.395,67 m² de obras entregues. Porém, nos anos seguintes, ela teve uma diminuição de 70,82% em 2003, um aumento de 56% em 2004 e uma nova diminuição 49,46% em 2005, com 17.129,00 m² de obras entregue.

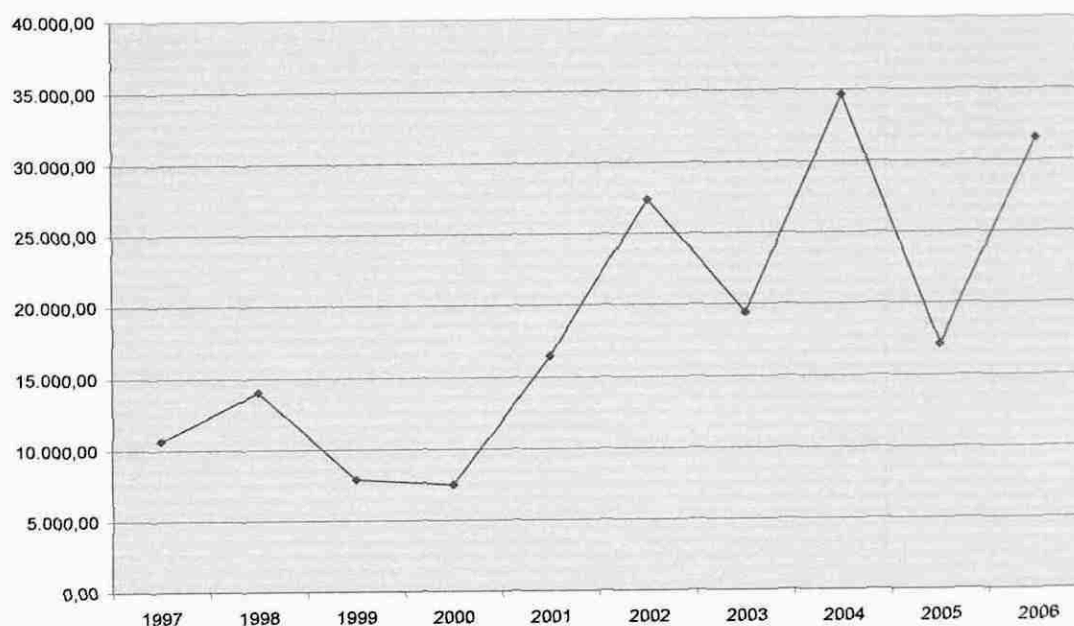


Gráfico 16: Metragem entregue pela JPF
Fonte: Dados Primários (2006)

A empresa justifica essa grande variação nos períodos, devido aos seus contratos geralmente terem duração média de 2 anos. Com isso, nos últimos seis anos, a empresa vem passando por coincidentes entregas de obras a cada dois anos. Isto é evidenciado nos 31.595,67 m² de área entregues em 2006, alcançando um aumento 84,46% em relação a 2005.

De acordo com o Sinduscon de Florianópolis, existem 266 construtoras e incorporadoras, além de 156 empresas de engenharia na região de Grande Florianópolis. Como não existe o levantamento do porte destas empresas, e nem o padrão dos empreendimentos que executam, todas elas podem ser consideradas como potenciais clientes na atuação de empreiteira.

Não há informações coletadas sobre o perfil dos investidores que atuam na região. Conforme Jeniffer Day, responsável pelo setor de capacitação do Sinduscon de Florianópolis, "existem apenas informações baseadas em percepções e comentários de empresários, os investidores em sua grande maioria são daqui (Florianópolis) ou de outras cidades do estado de SC, alguns são de São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal".

Caso a JPF continue exercendo a função de empreiteira, juntamente com as novas atividades de construtora, ela poderá sofrer alguma resistência de seus

atuais clientes, tendo em vista que por mais que a grande maioria deles esteja voltado principalmente ao segmento de incorporação, alguns ainda realizam contratos de construção. Sendo assim a JPF poderá exercer simultaneamente a posição de fornecedor e concorrente.

Além disto, a empresa estará alterando o seu modelo de carteira de clientes. Deixando de trabalhar apenas para empresas incorporadoras, e passando a realizar contratos diretamente com os consumidores finais dos empreendimentos, ou com investidores do setor imobiliário.

4.4.5 Fornecedores

Por ser uma prestadora de serviços, a empresa não possui uma grande relação de empresas fornecedoras. Sendo assim, a empresa necessita de fornecimento de materiais e/ou produtos, apenas na compra de alimentos, máquinas leves, equipamentos de segurança e na terceirização de alguns serviços executados nas obras. As compras de máquinas leves e equipamentos de segurança são realizadas na Loja Orion, localizada no bairro de Campinas em São José, onde a empresa tem a possibilidade de negociação de valores e prazos. Para a alimentação dos colaboradores, a empresa realiza quinzenalmente uma pesquisa em três estabelecimentos atacadistas e de supermercados da região para definir o local da compra dos alimentos.

Tabela 11: Fornecedores de Mão-de-Obra

Empresa	Serviço	Representatividade e média nos contratos
Alcides Felisbino	Armação de ferragem	5,5%
Corrêa e Corrêa	Armação de ferragem	5,5%
Emerson Pinturas	Pintura	6,7%
Instaladora Ilha Norte	Hidráulico e Elétrico	7,3%
Instaladora Pinho	Elétrico	3,3%
P&J Ballmann	Hidráulico	3,4%

Fonte: Dados Primários (2006)

A tabela 11 apresenta os custos médios que as Sub-Empreiteiras de Mão-de-Obra tem para JPF. Estes são os fornecedores com maior índice de custo para a

empresa, podendo superar 20% do valor contratado para a execução de uma obra. Atualmente, a empresa terceiriza os serviços elétricos, hidráulicos, pinturas e armação de ferragem.

Para se tornar construtora, a JPF trabalhará com uma carteira maior de fornecedores, pois além dos atuais, ela passará a negociar com diversos fornecedores de insumos, realizando desde a compra de pregos até elevadores de passageiros. A empresa já se relaciona com alguns desses novos fornecedores, e considera que o bom relacionamento que possui com responsáveis pelas compras de outras construtoras, deve facilitar na busca de novos fornecedores.

Como geralmente as negociações entre contratantes e construtoras ocorrem através de uma cobrança para administração dos serviços, a empresa fica obrigada a apresentar as despesas com insumos. Sendo assim, as negociações de materiais de construção deverão ser realizadas com máxima organização e transparência, para posterior prestação de contas com a contratante.

4.4.6 Concorrentes

Para análise dos concorrentes da JPF, é importante considerar a ameaça que representa a entrada de novos materiais para a construção civil, como o gesso acartonado e os painéis estruturais de fachada. Estes produtos são negociados pelas construtoras, já com a colocação embutida nos preços, que conseqüentemente, substitui alguns serviços realizados pelas empreiteiras.

Apesar disso, os principais concorrentes da JPF são as demais empreiteiras de mão-de-obra da micro-região de Florianópolis. Conforme o Sinduscon de Florianópolis existem na região 128 empreiteiras de mão-de-obra. Desse total, apenas 5% são consideradas concorrentes diretas da JPF, que são aquelas empreiteiras com condições de executar contratos globais de edifícios (da fundação até o acabamento).

Tabela 12: Maiores Empreiteiras da Grande Florianópolis

Empresas	Nº Clientes
JPF Empreiteira de MDO	05 Construtoras
IDL Empreiteira de MDO	03 Construtoras
Empreiteira Silva	02 Construtoras
Carvalho Empreiteira MDO	02 Construtoras
Joseana Empreiteira de MDO	02 Construtoras
Renascer Empreiteira MDO	02 Construtoras

Fonte: Dados Primários (2006)

Grande parte destas empreiteiras já possui algumas construtoras fidelizadas aos seus serviços, o que proporciona que em muitos contratos de novas obras, essas construtoras negociem sem a participação de concorrência. Essas “parcerias” entre construtoras e empreiteiras de mão-de-obra geralmente ocorrem devido às semelhanças nos preços e nos serviços prestados por algumas empreiteiras da região.

A JPF busca manter um relacionamento amigável com as empreiteiras da região. Isto pôde ser comprovado no início de 2004, quando a empresa teve a iniciativa de fundar a Associação de Empresas Empreiteiras de Mão-de-Obra da Grande Florianópolis (AEEMO). Atualmente, a associação conta com a participação de 25 empresas, que se reúnem mensalmente para discutir situações e problemas ocorridos no setor. A partir dessas discussões, as empreiteiras buscam solucionar seus problemas em conjunto, gerando maior força política para elas e aumento do poder de barganha para negociar com fornecedores.

Foi a partir da AEEMO que, um grupo de nove empreiteiras, deu início em Agosto de 2004 à implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. Estas empresas têm por objetivo buscar a comprovação da qualidade de seus serviços, através da certificação ISO 9001, o que às tornariam o primeiro grupo de empreiteiras do Brasil a ter uma certificação do gênero.

Ao se tornar construtora, a JPF deixará de concorrer apenas com as outras empreiteiras da região, e passará a concorrer diretamente com, as já citadas, 266 construtoras e incorporadoras, e 156 empresas de engenharia que atuam na região, até mesmo com algumas empresas que são clientes da empresa atualmente.

Conforme entrevista realizada com o Engenheiro Civil, Erni Jair Deitos, para a administração da construção de edifícios comerciais e residenciais são

cobrados entre 12 e 15% da soma dos custos com mão-de-obra e materiais de construção. Já para a incorporação de um edifício residencial em Florianópolis, retirados os custos de compra de terreno e comercialização de imóveis, se gasta entre 0,7 e 1 CUB por m² de obra. E se vendem estes imóveis entre 1,3 e 2 CUBs por m² construído, possibilitando uma rentabilidade média de 30% por empreendimento. Como estes imóveis têm prazo de execução médio de 24 meses, se conclui que um edifício oferece em torno de 1,25% de rentabilidade ao mês.

4.4.7 Financeira

A empresa não disponibiliza de um histórico de suas informações financeiras. Apenas no ano de 2005 foi implantado na organização um software administrativo que possibilitou o controle das finanças da organização. Sendo assim, agora a empresa controla todas as suas despesas por centro de custo, possibilitando diagnosticar além do faturamento, a rentabilidade de cada um dos empreendimentos desenvolvidos. Apesar de este controle parecer primário para o gerenciamento de uma empresa, é sabido que a JPF é a única empresa que possui tal prática atualmente.

Tabela 13: Faturamento da JPF

Empresas	2005		2006	
	Valor	%	Valor	%
Alfama *	199.580,32	7,07	-	-
Builder	703.582,17	24,92	R\$ 1.750.004,53	36,20
Hoepcke	445.604,76	15,78	R\$ 786.216,21	16,34
Koerich	369.401,08	13,08	R\$ 1.332.586,85	27,55
Lumis	990.301,49	35,08	R\$ 711.829,44	14,46
Magno	-	-	R\$ 262.538,71	5,45
RDO ***	114.698,91	4,06	-	-
	2.823.168,73	100	R\$ 4.843.175,74	100

Fonte: Dados Primários

* Até Junho/2005

** A partir de Agosto/2006

*** Até Abril/2005

Conforme já citado anteriormente, a execução das obras tem duração média de 24 meses, sendo que na fase inicial de fundação e execução da estrutura

o faturamento é inferior ao do estágio de acabamento da obra. Sendo assim, mesmo considerando a concentração do faturamento ser de alto risco, ela se torna inevitável, devido à sazonalidade na entrega de empreendimentos pela empresa.

Conforme pode ser observado na tabela 13, em 2005, a Lumis Construtora e Incorporadora, e a Builder Construções e Incorporações foram responsáveis por 60% do faturamento da empresa, com R\$ 990.301,49 e R\$ 703.582,17 respectivamente. Enquanto que no ano de 2006, 63,7% do faturamento da empresa ficou concentrado na Builder Construções e Incorporações e na Koerich Engenharia, com R\$ 1.750.004,53 e R\$ 1.332.586,85 respectivamente.

Pode-se perceber através dos números apresentados, que a empresa Builder Construtora e Incorporadora aparece em ambos os anos entre as duas maiores responsáveis pelo faturamento da empresa. Isto se deve ao fato de que a empresa finalizou empreendimentos em ambos os anos, diferentemente das demais organizações.

O gráfico 17 demonstra a relação entre faturamento e rentabilidade de cada um dos clientes da JPF. Percebe-se que as empresas responsáveis pelo maior faturamento são as que apresentam menor rentabilidade. Enquanto que a empresa responsável pelo menor faturamento foi a mais rentável. Estes números demonstram que as empresas que construíram obras de alto padrão, foram as que trouxeram menores rentabilidades, enquanto que as que desenvolveram obras comerciais obtiveram os melhores desempenhos.

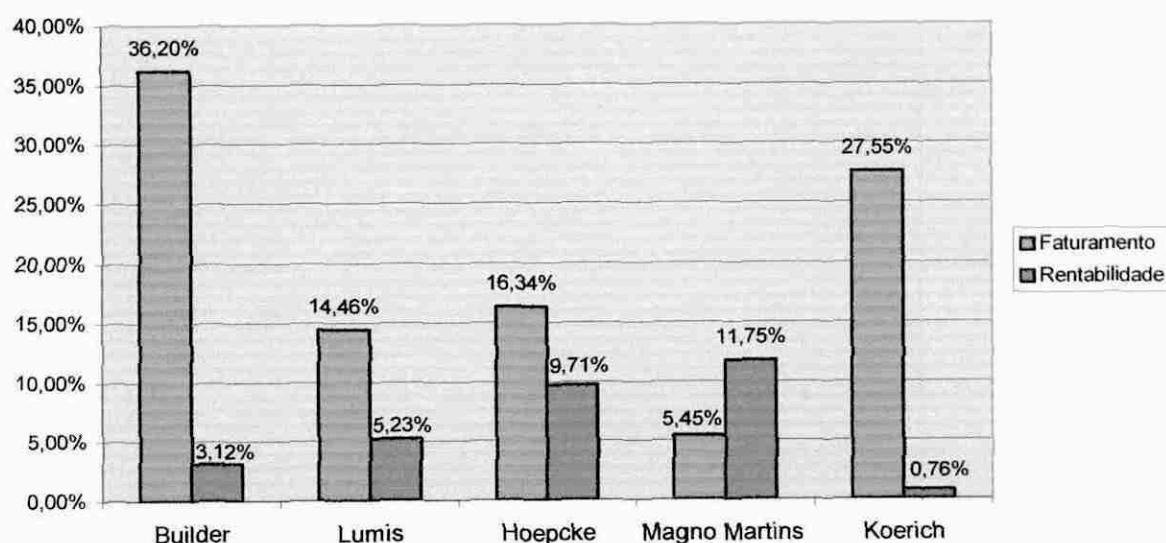


Gráfico 17: Faturamento e rentabilidade em 2006
Fonte: Dados Primários (2007)

Analisando a tabela 14 percebe-se que a receita bruta da JPF teve um aumento de 71% do exercício de 2005 para 2006, alcançando um total de R\$ 4.926.359,43. No primeiro exercício a empresa apresentou um resultado de R\$ 83.174,07 enquanto que no ano seguinte seu resultado foi de R\$ 166.884,25.

Tabela 14: Demonstrativo do resultado dos exercícios 2005 e 2006

		2005	2006
+	Receita Bruta	R\$ 2.864.740,42	R\$ 4.926.359,43
-	Impostos sobre a receita	R\$ 49.714,06	R\$ 183.999,57
=	Receita Líquida	R\$ 2.815.026,36	R\$ 4.742.359,86
-	Custo de Mercadorias Vendidas	R\$ 2.284.089,07	R\$ 4.054.641,27
=	Lucro Bruto	R\$ 530.937,29	R\$ 687.718,59
-	Despesas Administrativas	R\$ 348.145,96	R\$ 426.469,55
-	Despesas Financeiras	R\$ 60.303,26	R\$ 62.075,12
+	Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -
=	Lucro Operacional Bruto	R\$ 122.488,07	R\$ 199.173,92
-	Outras Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -
=	Resultado antes do IRPJ e CSLL	R\$ 122.488,07	R\$ 199.173,92
-	IRPJ e CSLL	R\$ 39.314,00	R\$ 32.289,67
=	Resultado do Exercício	R\$ 83.174,07	R\$ 166.884,25

Fonte: Dados primários (2007)

4.5 ANÁLISE SWOT

Para definição das estratégias de marketing para a JPF Empreiteira de Mão-de-obra, foram identificadas as principais oportunidades/ameaças e forças/fraquezas relacionadas ao produto, sendo utilizada a técnica de análise SWOT. O nome desta técnica vem do inglês, das iniciais das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, e esta é uma ferramenta muito utilizada para posicionar ou verificar a posição estratégica das empresas.

As forças e fraquezas estão relacionadas principalmente com o ambiente interno da organização, enquanto que as oportunidades e ameaças com o ambiente externo que exerce influência sobre ela.

Quadro 01: Análise SWOT

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Dentre as empreiteiras que atuam na grande Florianópolis, é a que possui o maior número de construtoras como clientes. → É considerada pelo mercado com uma das empreiteiras com maior qualidade na prestação de serviços. → É a Empreiteira de mão-de-obra da Grande Florianópolis, mais bem estruturada administrativamente. → Possui uma grande rede de relacionamento entre os engenheiros do setor. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Não possui índices referentes à margem de lucro dos seus serviços prestados. → Possui um sistema precário de controle dos serviços realizados em cada obra. → A empresa não possui capital de giro → A marca da empresa não é divulgada para os consumidores finais dos imóveis. → Não possui uma rede de relacionamento com investidores do setor.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Florianópolis apresenta taxas de crescimento populacional e econômico acima da média do país. → Além de Florianópolis, as cidades vizinhas de São José e Palhoça estão ampliando investimentos no setor imobiliário. → O governo federal está investindo no setor da construção civil. → Pode construir edifícios cobrando valores abaixo das cobradas pelo mercado. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Estão surgindo novos materiais e tecnologias que substituem os serviços prestados pelas empreiteiras. → A compra de imóveis em Florianópolis depende da vinda de imigrantes que vem procurar melhor qualidade de vida. → O plano diretor da região está sendo revisto, podendo criar sérias limitações para novas construções. → As altas taxas de juros que, muitas vezes, inviabilizam investimentos no setor.

5 PROGNÓSTICO

Após ter realizado a análise ambiental da organização e identificadas suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, será apresentado um prognóstico das ações a serem tomadas para a empresa alcançar seu objetivo.

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

De acordo com Richers (2000) as organizações possuem duas formas de agir estrategicamente, a difusão e a segmentação. No caso da JPF, a empresa optará pela segmentação do mercado, buscando oferecer seus serviços apenas para investidores ou construtoras que venham a construir prédios residenciais e comerciais de médio e alto padrão na área conurbada de Florianópolis.

Definida a opção estratégica de marketing que a empresa irá utilizar, os objetivos de marketing da JPF para os próximos três anos foram desenvolvidos inicialmente para reforçar a posição da empresa no setor de empreiteira de mão de obra, para que no ano de 2009 a empresa adquira potencial para entrar no setor de construtora. Desta forma os objetivos de Marketing estabelecidos são os seguintes:

- Aumentar o faturamento da empresa em 30% até o final de 2007.
- Aumentar a carteira de clientes da empresa em 50% até o final de 2008.
- Tornar-se construtora, iniciando uma construção até o final de 2009.

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A elaboração das estratégias de Marketing foi baseada no sistema dos 4 As de Raimar Richers, sendo utilizadas as funções adaptação e ativação. Conforme Richers (2000, p.152), esses dois As são exercidos "por pessoas e equipes de linha de produção e vendas, a partir de metas preestabelecidas".

Conforme o autor, o subsistema adaptação envolve as atividades da empresa que visam ajustar as características de sua oferta às forças vigentes do mercado. Para que esta função seja eficiente em uma organização é preciso que se

tenha atenção aos seguintes elementos: design, marca, embalagem, preço e assistência ao cliente.

Conforme Richers (2000), a ativação busca colocar o produto a disposição dos clientes no momento que for necessária a sua aquisição. Conforme o autor, os principais elementos desta função são: atacado e varejo, logística, comércio eletrônico, força de venda, propaganda e promoção.

Sendo assim, as estratégias de marketing definidas para a JPF Empreiteira de Mão-de-Obra, são as seguintes:

Estratégia A → Divulgação da empresa entre os formadores de opinião do setor, como arquitetos, engenheiros, corretores e potenciais investidores.

Ação A.1 → Envio de mala direta.

Ação A.2 → Inserção de propaganda no informativo mensal do Sinduscon de Florianópolis.

Ação A.3 → Participação em feiras e exposições na Região Sul do país.

Ação A.4 → Alteração do site da empresa, abrindo um canal de comunicação com seus clientes.

Ação A.5 → Inserção de propaganda em revistas ou jornais que atinjam investidores.

Ação A.6 → Entrega de material informativo da empresa para os proprietários dos apartamentos/salas construídos.

Estratégia B → Buscar otimização dos custos de produção, através da certificação da ISO 9001.

Ação B.1 → Contratar profissional capacitado que ofereça diretrizes à implantação de programa de qualidade.

Ação B.2 → Retomar a implantação do programa de qualidade em todos os setores da empresa.

Ação B.3 → Contratar empresa certificadora de ISO 9001.

Estratégia C → Reestruturar a empresa, buscando ampliar as atividades que a organização oferece.

Ação C.1 → Criação de uma nova logo marca para a construtora.

Ação C.2 → Alteração do Contrato Social na Junta Comercial de Santa Catarina.

Ação C.3 → Registro da empresa junto ao Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA).

Ação C.4 → Contratação de almoxarife e Engenheiro de Construção Civil.

Ação C.5 → Criação de uma sala para o departamento de Engenharia.

Estratégia D → Trabalhar com preços diferenciados para cada tipo de contrato: empreitada, construção e construção com empreitada.

Ação D.1 → Manter os preços atuais para empreitada de edifícios comerciais e residenciais de baixo padrão.

Ação D.2 → Reajustar em 5% os valores cobrados pelos contratos de empreitada de edifícios residenciais de médio e alto padrão.

Ação D.3 → Cobrar entre 12% e 15% do valor da mão-de-obra e dos materiais, para administração de edifícios comerciais e residenciais.

Ação D.4 → Cobrar entre 10% e 12% do valor da mão-de-obra e dos materiais, para administração de edifícios comerciais e residenciais que sejam negociados juntamente com a empreitada de mão-de-obra.

5.3 PLANO DE AÇÃO

Com base nas estratégias e ações de marketing definidas, foi desenvolvido um plano para auxiliar na implementação das ações, determinando prazos de execução, os responsáveis pelas ações e a projeção de valores para cada ação.

Quadro 02: Plano de ações

Ações	Prazo	Responsável	Valor
Envio de mala direta	Maio/2007	Bruno	R\$ 30,00
Inserção de propaganda no informativo mensal do Sinduscon de Florianópolis.	Abril/2007	Diogo	R\$ 400,00 ao mês
Participação em feiras e exposições na Região Sul do país.	Agosto/2007	Diogo Francisco	R\$ 3.000,00
Alteração do site da empresa, incluindo os serviços de construtora.	Abril/2007	Diogo Wfloripa Web	R\$ 500,00
Inserção de propaganda em jornais que atinjam potenciais investidores, como Folha de São Paulo.	Junho/2007	Diogo	R\$ 2.500,00
Entrega de material informativo da empresa para os proprietários dos imóveis adquiridos.	Junho/2007	Diogo Priscila	R\$ 1.000,00
Contratar profissional capacitados que ofereça diretrizes à implantação de programa de qualidade.	Março/2007	Diogo	R\$ 4.200,00
Retomar a implantação do programa de qualidade em todos os setores da empresa.	Abril/2007	Departamento de Produção	R\$ 300,00
Contratar empresa certificadora de ISO 9001.	Nov/2007	Diogo Francisco	R\$ 3.000,00
Manter os preços atuais para empreitada de edifícios comerciais e residenciais de baixo padrão.	Março/2007	Francisco	-
Reajustar em 5% os edifícios residenciais de médio e alto padrão.	Março/2007	Francisco	-
Criação de uma logo marca para construtora	Agosto/2008	Priscila Diogo	R\$ 50,00
Alteração do Contrato Social na Junta Comercial de Santa Catarina.	Agosto/2008	CJS Contabilidade	R\$ 30,00
Registro da empresa junto ao CREA	Setembro/2008	Diogo Jailson	R\$ 300,00
Contratação de almoxarife e engenheiro	Novembro/2008	Vanessa	R\$ 2.800,00 ao mês
Criação de uma sala para o departamento de Engenharia.	Novembro/2008	Diogo Francisco	R\$ 3.000,00
Cobrar entre 12% e 15% para administração de edifícios comerciais e residenciais.	Janeiro/2009	Francisco	-
Cobrar de 10% a 12% para administrar edifícios negociados com empreitada de mão-de-obra.	Janeiro/2009	Francisco	-
			R\$ 38.310,00

5.4 PLANO DE RESULTADOS

A tabela 15 apresenta a DRE projetada para o ano de 2007 da JPF, considerando que as estratégias e ações sugeridas neste plano de marketing sejam implantadas.

Tabela 15: DRE projetada para 2007

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO PARA 2007			
+	Receita Bruta	R\$	5.898.994,90
-	Impostos sobre a receita	R\$	215.302,78
=	Receita Líquida	R\$	5.583.692,12
-	Custo de Mercadorias Vendidas	R\$	4.638.990,61
=	Lucro Bruto	R\$	944.701,50
-	Despesas Administrativas	R\$	512.286,97
-	Despesas Financeiras	R\$	91.573,64
+	Receitas Financeiras	R\$	-
=	Lucro Operacional Bruto	R\$	341.840,89
-	Outras Despesas Não Operacionais	R\$	-
=	Resultado antes do IRPJ e CSLL	R\$	341.840,89
-	IRPJ e CSLL	R\$	63.654,41
=	Resultado do Exercício	R\$	278.186,48

Fonte: Dados Primários

Como pode ser percebido nesta DRE projetada, a ampliação da atividades da empresa deverá trazer um aumento no resultado do exercício de 66,7% em comparação ao período anterior. Essa grande aumento se deve principalmente ao fato da empresa alcançar um grande aumento em seu faturamento sem necessitar de grandes investimentos. Chegando-se a conclusão de que a implantação deste plano deverá gerar um aumento na lucratividade da organização.

5.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE

O sistema de controle e avaliação tem por objetivo garantir que as ações estabelecidas conforme as estratégias sejam eficazes e dentro dos padrões pré-estabelecidos. Todo o esforço dedicado ao longo do projeto poderia ser

desperdiçado caso as ações não fossem implementadas de maneira apropriada e dentro dos prazos e custos estabelecidos.

O princípio de um processo de controle e avaliação consiste no estabelecimento de uma forma padrão para a análise do desempenho futuro. Um excelente plano somente alcançará bons frutos se na etapa de controle e avaliação, disponha de um plano de ações pronto também para ações corretivas. Segundo WESTWOOD (1996), o plano de ações é tão importante quanto o controle e a avaliação executados.

O que antes era uma estratégia agora passa a ser uma ação a ser executada e pode sofrer mudanças e reorganizações ao longo da etapa para promover o resultado desejado. Dessa forma são definidos para cada ação itens como a ação em si, o responsável pela execução, a data prevista, a data efetivamente realizada, os recursos alocados, os utilizados, o resultado esperado e por fim o resultado realmente alcançado.

Quadro 03: Controle e Avaliação

Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Recurso Alocado	Recurso Utilizado	Recurso Esperado	Resultado Alcançado

O controle e a avaliação da implementação deste plano serão de responsabilidade de Diogo Steinbach. O quadro 03 servirá de auxílio no acompanhamento dos resultados pretendidos e servirá de comparação com os níveis e resultados atingidos, sendo uma importante ferramenta para o sucesso do projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo evidenciou a importância de muitos conceitos adquiridos durante o período acadêmico, possibilitando verificar suas importâncias durante as utilizações dos mesmos. Além disto, este estudo demonstrou à JPF Empreiteira de mão-de-obra uma nova visão sobre sua atuação na atividade no setor da construção civil, incentivando que ela busque novas atividades no setor.

O estudo alcançou com êxito o objetivo principal do trabalho, elaborando um plano estratégico de marketing para a JPF, possibilitando a diversificação do portfolio da empresa com o serviço de construção de imóveis comerciais e residenciais na região conurbada de Florianópolis. Para isso foram alcançados todos os objetivos específicos determinados para o trabalho.

Foi apresentada a situação atual de marketing da organização realizando os serviços de terceirização de mão-de-obra, assim como foram caracterizados os ambientes externo e interno que a organização está inserida, tendo ocorrido nesta etapa, a maior contribuição do desenvolvimento deste estudo. Pois através da análise destes ambientes, se obteve informações importantes como a verificação de uma maior lucratividade nas obras comerciais, em comparação com os edifícios de alto padrão.

Desta forma pode-se perceber que a empresa possui uma grande oportunidade ao manter o seu foco de atuação no setor de empreiteira nos próximos dois anos, tendo em vista o grande diferencial que a empresa apresenta frente as suas concorrentes. Depois de realizadas as melhorias gerenciais que estão previstas na organização e a empresa tenha reforçada sua posição de mercado, se buscará ampliar sua atuação no setor, passando a oferecer os serviços de Construtora Imobiliária.

Foram propostas ações para operacionalização do plano estratégico, para alcançar os objetivos e as estratégias de marketing estabelecidas. Estas ações foram estabelecidas de acordo com as possibilidades financeiras da organização, não sendo determinadas idéias que aparentemente trariam retorno, mas que não fossem aplicáveis na organização.

Além disso, foram estabelecidos critérios para avaliação e controle do plano estratégico, ressaltando que a eficácia do plano depende diretamente de constante monitoramento e atualização de mesmo.

Apesar da grande importância do desenvolvimento de todas as etapas deste trabalho, se conclui que a principal contribuição gerada está na realização da análise da organização e de seu ambiente. Pois foi percebida a pouca importância dada pela organização para a função administrativa de planejar. E os resultados finais deste estudo demonstram que uma organização só será lucrativa, se possuir pessoas preocupadas com tudo que acontece em sua volta, pois lá poderão estar grandes ameaças e oportunidades.

REFERÊNCIAS

ANBA. Agência Nacional Brasil-Árabe. Disponível em www.anba.com.br. Acessado em 22/11/2006

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTRO, Cláudio M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CERVO, Amado L. ;BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Estratégia em ação**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em www.ibge.gov.br. Acessado em 13/08/2006

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 1985.

MATTAR, N.F. **Pesquisa de Marketing**. Vol 1. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, QUINN, James B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MYERS, S. C.; ROBICHEK, A. A. **Otimização das decisões financeiras**. São Paulo: Atlas, 1971.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAIMUNDO, Celso P.; ALMEIDA, Wilson C. **Dicionário Imobiliário**. São Paulo: Imobiliária, 2002.

RICHES, Raimar. **Marketing: Uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SANVICENTE, Antônio Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1978.

SINDUSCON/FLORIANÓPOLIS. Sindicato da Indústria da Construção Civil de Florianópolis. Disponível em www.sinduscon-fpolis.org.br. Acessado em 24/11/2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makon Books, 1991.

ANEXOS

ANEXO A: PLANO DE NEGÓCIO PARA CONSTRUTORA (SEBRAE).

ANEXO B: LEI Nº 4.950-A, DE 22 DE ABRIL DE 1966.

ANEXO C: REGULAMENTO DE HONORÁRIOS PROFISSIONAIS PARA
SERVIÇOS DE ENGENHARIA E ARQUITETURA.



Parceiro dos brasileiros

CONSTRUTORA

Área de enorme importância na economia do país, inclusive por gerar muitos empregos, a construção civil pode mesmo ser vista como um *“termômetro”*, tal a sua vulnerabilidade, pois toda e qualquer oscilação econômica reflete diretamente no setor. Seguramente, uma construtora é um empreendimento fascinante pelo desafio que representa, pela diversificação de possibilidades de trabalho e, também, pelo ótimo retorno financeiro que pode trazer, se bem administrada. Ingressar nesse setor é tarefa para profissionais capacitados e dispostos a trabalhar com seriedade, priorizando a qualidade.

Mercado

Por ser extremamente sensível às variações econômicas, o setor apresenta aquecimento significativo em épocas de estabilidade. Entretanto, com a mesma velocidade, se retrai frente a *desequilíbrios da economia nacional* e, à vezes, dado ao fenômeno recente da globalização, da economia internacional.

Ingressar no setor poderá ser bastante promissor, desde que o empreendedor tenha bons conhecimentos do mesmo, além de pesquisar as necessidades e potencialidades do mercado local.

Estrutura

A estrutura básica deve contar com uma área mínima de 50m² para o escritório, além de uma outra área destinada ao depósito dos equipamentos de obra.

Equipamentos

Os equipamentos básicos são:

- Móveis e utensílios de escritório;
- Computadores, fax, telefones, softwares específicos para a área;
- Pranchetas e suprimentos para desenhos técnicos;
- Equipamentos utilizados na obra (caminhos, betoneiras, etc...), podem ser locados;
- Automóvel utilitário médio.

Investimento Inicial:

Conforme a estrutura do empreendimento, o valor estimado, para o empreendedor iniciar esse tipo de negócio, pode ficar em torno de: R\$ 30 Mil.

Legislação

Plano de Negócio

Sugerimos sua participação no Programa Negócio Certo.

O Negócio Certo é um programa de Auto-Atendimento oferecido pelo SEBRAE/SC gratuitamente, por meio digital ou material impresso, especialmente destinada às pessoas que buscam orientações práticas sobre planejamento, abertura e gestão de novos negócios.

Neste programa você acessa um Banco de Idéias de Negócios com informações sobre 500 diferentes negócios voltados para o ambiente de micro e pequenas empresas e às *tendências atuais do mercado*, considerando investimentos compatíveis ao perfil de negócio do cliente.

Além da internet o Programa Negócio Certo Sebrae, disponibilizará as informações em:

- estações de auto-atendimento nas agências do Sebrae em Santa Catarina;
- em CD Rom;
- em material impresso que podem ser solicitados através do **0800-6430401**

Funcionários

A construtora deverá contar com um quadro fixo de funcionários em nível administrativo (auxiliares administrativos e vendedores), além de engenheiro, mestre de obras, auxiliares técnicos/projetistas, sendo todo o restante do quadro passível de disponibilização, em caráter temporário, através de uma empresa especializada.

Requisitos

Como pré-requisitos para se ingressar nesse ramo, pode-se listar:

- a) Ter bom conhecimento do ramo;
- b) Ter acesso às fontes de financiamento e comercialização;
- c) Criar estrutura administrativa eficaz;
- d) Desenvolver estratégias de marketing.

Clientes

Os principais clientes de uma construtora são as incorporadoras, que funcionam como um elo de ligação entre a construtora e os diversos componentes de um empreendimento, leia-se: financiadora, proprietário do terreno, etc..

O bom trânsito junto às incorporadoras é importantíssimo, no entanto, o que prevalece são as referências que a construtora vier a possuir, ou seja o reconhecimento de sua capacitação e qualidade de trabalho junto ao mercado. Ela também poderá atender pessoas interessadas em construir residências ou estabelecimentos comerciais, nesses casos, não haverá intermediação entre as partes envolvidas.

Fornecedores

Os principais fornecedores de uma construtora são:

- a) Mão-de-obra;
- b) Equipamentos;
- c) Materiais de construção;

Deve-se ter um cuidado muito grande com a escolha dos fornecedores, no que diz respeito a mão-de-obra a principal preocupação é com relação à qualidade dos profissionais, já com relação aos equipamentos e os materiais de construção requer uma atenção especial quanto às condições de entrega.

Há grande variedade de fornecedores no mercado, permitindo ao empreendedor pesquisar e optar por aqueles que melhor atendam às suas necessidades. Embora todos os custos sejam repassados ao contratante, deve-se estar atento aos preços praticados, pois farão parte da qualidade dos serviços prestados pela construtora.

O processo de Trabalho

Após a negociação inicial, cumprem-se as seguintes etapas:

- a) Elaboração do projeto técnico (planta);
- b) Levantamento orçamentário;
- c) Definição do cronograma;
- d) Aprovação final por parte do cliente.

A execução do projeto demanda acompanhamento constante. O engenheiro responsável deverá estar assessorado por um mestre de obras experiente, além de manter-se sempre a par de cada etapa do trabalho. Também o acompanhamento da aquisição e uso do material de construção será importantíssimo, pois interfere diretamente nos custos e na qualidade final da obra. Somente um bom planejamento e acompanhamento permanente garantirão o cumprimento, à risca, das especificações do projeto, bem como os prazos de execução.

Risco

Os principais riscos desse tipo de negócio estão relacionados a(o):

- a) Sistema de vendas. O empreendedor deverá possuir bons contatos no ramo para obter contratos e, com isso, evitar a ociosidade da estrutura montada, que pode ser fatal;
- b) Mão-de-obra. Mão-de-obra da construção civil deve ser bem treinada para se evitar desperdícios de material, acidentes de trabalho e garantir a qualidade da obra, entretanto, a mesma é contratada a cada empreitada e nem sempre se consegue trabalhar consecutivamente com um mesmo profissional.

Lembrete

É recomendável trabalhar em parceria com alguma agência de contratação de temporários, que garanta a qualidade de seu pessoal e assuma os encargos trabalhistas

REGULAMENTO DE HONORÁRIOS PROFISSIONAIS PARA SERVIÇOS DE ENGENHARIA E ARQUITETURA

SINDICATO DOS ENGENHEIROS NO ESTADO DE SANTA CATARINA

APRESENTAÇÃO

Tem sido grande o esforço de diversas Entidades de Classe, Associações e Sindicato na busca da organização de uma Tabela de Honorários que atenda ao vasto mercado abrangido pela Engenharia e Arquitetura. Isto é muito encorajador, pois indica que há uma consciência formada da importância da Tabela de Honorários na organização do Mercado de Trabalho, disciplinando o relacionamento entre clientes e profissionais e estes entre si, ao tempo em que busca transformar a Engenharia e Arquitetura em atividades economicamente auto-sustentáveis.

A REALIDADE

Embora na atualidade a maioria de nossos profissionais mantenha relação de emprego, é considerável o número dos que preferem a atividade autônoma, e esta atividade não sobrevive de forma desorganizada. Na busca de um aperfeiçoamento das Tabelas, via de regra cai-se em modelos de grande complexidade e reduz-se o universo dos profissionais atendidos. Essa é, talvez, a razão da proliferação das tabelas que buscam adequar-se à realidade de cada região ou de cada especialidade, mas a custo de uma perda de abrangência territorial.

OS REQUISITOS

Na tentativa de buscar uma solução ao problema, representantes de várias entidades de classe vêm-se reunindo desde o ano de 1990, tendo definido algumas diretrizes para a aplicação exitosa de um regulamento para a cobrança de honorários. Dentre as principais características destacamos a simplicidade, a flexibilidade, a facilidade de uso, a abrangência, tanto no aspecto da atividade como no que se refere à região em que deve vigorar, a existência de uma referência de cobrança, a obrigatoriedade de seu uso e o apoio irrestrito das Entidades do Sistema.

REFERENCIAL PARA COBRANÇA

Depois de várias tentativas frustradas para conciliar, entre outros, dois itens aparentemente excludentes - a abrangência e a simplicidade - resolveu-se adotar o modelo de cobrança em função do custo do serviço. Como todas as obras e serviços de Engenharia e Arquitetura tem um custo, é possível estabelecer-se os honorários através de um percentual deste custo, e garantir a qualidade de abrangência da Tabela.

Como este percentual há de ser variável dependendo do tipo ou do porte da Obra ou Serviço, apresentou-se uma faixa ampla de percentuais, no lugar de um valor fixo, de modo a permitir ao profissional uma adequação mais apropriada a cada caso, em um processo de negociação com o cliente. Fica assim assegurada a flexibilidade aliada à garantia de um valor mínimo.

HORA TÉCNICA

Para atender situações em que o custo não possa ser orçado ou estimado, adotou-se a remuneração por Hora Técnica, com percentual também flexível, mas relacionado a um indicador intimamente ligado à Engenharia e Arquitetura, em especial no que tange a Edificações, que é o CUB (Custo Unitário Básico), também usado para o cálculo estimado do custo das obras.

IMPLANTAÇÃO

Para o sucesso de um Regulamento de Honorários, é imprescindível primeiro a sua aceitação. Deve pois ser analisado e aprimorado pelas Entidades de Classe e Sindicato, que deverão aprová-lo. É preciso, ainda, que seja único nos espaços onde deve ter a sua validade e aplicação. O ideal seria que tivesse validade, no mínimo, na região de atuação do CREA/SC.

O engajamento das Entidades do Sistema CONFEA/CREAs é importante nas fases de implantação, divulgação e fiscalização, através de convênios celebrados com órgãos governamentais e empresas privadas para que assumam e garantam a sua aplicação.

AGENDA

As diretrizes deste Regulamento de Honorários foram apresentadas e aprovadas no Congresso de Entidades de Engenharia realizado no dia 30 de agosto de 1991 em Blumenau sob os auspícios da Federação Catarinense das Entidades de Engenharia, Arquitetura, Agronomia e Geologia - FECAEG, com o patrocínio do CREA, SENGE, e ACE, tendo como entidade anfitriã a Associação de Engenheiros e Arquitetos do Médio Vale do Itajaí, e a participação de 31 entidade de classe.

Este Regulamento de Honorários foi revisado e aprovado no II Encontro das entidades filiadas à FECAEG, realizado em Chapecó a 1º de novembro de 1991.

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO REGULAMENTO DE HONORÁRIOS PARA SERVIÇOS DE ENGENHARIA E ARQUITETURA

COORDENAÇÃO:

Hamilton Schaefer - Engº Eletricista

Alceu Neves - Engº Civil e Arquiteto

"Fiscalizar o exercício da profissão é verificar a existência de contratos e garantir os pagamentos dos profissionais".

FISCALIZAR O PROFISSIONAL É APLICAR O CÓDIGO DE ÉTICA.

∴

REGULAMENTO

DETERMINAÇÃO DOS HONORÁRIOS

Art. 1º - Os Honorários Profissionais dos Serviços Técnicos de Projetos e/ou Execução de Obras serão fixados através de percentuais dos valores estimado ou efetivo das Obras e/ou Instalações.

§ 1º - O Percentual aplicado será definido em função do grau de complexidade do serviço e deverá se situar entre 10% e 20% do valor da Obra e/ou Instalação.

§ 2º - Os Honorários Profissionais a que se refere o Art. 1º serão desdobrados de acordo com as atividades, conforme abaixo:

Estudos e Projetos:	40%
Administração e Controle de Materiais:	20%
Direção, Assistência e Orientação Técnica:	40%

§ 3º - Os serviços de Fiscalização e Consultoria das Obras equívalem-se em remuneração aos de Direção, Assistência e Orientação Técnica, sendo seus Honorários fixados em 40%.

Art. 2º - Os Honorários, quando calculados em função do valor total das Obras, podem ser expressos através dos percentuais abaixo:

Estudos e Projetos:	4 a 8%
Administração e Controle de Materiais:	2 a 4%
Direção, Assistência e Orientação Técnica:	4 a 8%
Fiscalização e Consultoria:	4 a 8%

§ 1º - Os Honorários de Estudos e Projetos, quando calculados pelo custo total das Obras, podem ser desdobrados em função das especialidades, da seguinte forma:

Projeto Arquitetônico:	1,2 a 5,6%
Projetos Complementares:	2,8 a 5,6%

§ 2º - Para projetos de Edificações, quando os Projetos Complementares não forem calculados em função do custo do Serviço ou Instalação a que se referem, mas forem fixados a partir do custo global da Obra, os percentuais poderão ser definidos da forma abaixo:

Projeto Estrutural:	1,2 a 2,4%
Projetos Elétricos:	0,8 a 1,6%
Projetos Hidrossanitários:	0,8 a 1,6%

§ 3º - Para efeitos de anotação de Responsabilidade Técnica - ART, o valor do metro quadrado será o valor do CUB (Custo Unitário Básico) médio do mês.

HORA TÉCNICA

Art. 3º - Para trabalhos técnicos de perícias, avaliações, pareceres e outros, cujos honorários não possam ser calculados em função da Obra ou Serviço, ou mesmo por acerto entre as partes, o profissional será remunerado pelo tempo gasto para a elaboração do serviço, sendo o valor da Hora Técnica fixado entre 10% e 20% do CUB (Custo Unitário Básico da Construção Civil).

Parágrafo Primeiro: A remuneração mínima equivalerá a 8 horas de serviço.

CONSULTAS

Art. 4º - As consultas serão cobradas à razão de uma (1) Hora Técnica por hora ou fração, sendo a remuneração mínima na obra equivalente a duas (2) Horas Técnicas.

DESLOCAMENTOS

Art. 5º - Quando houver deslocamentos fora do perímetro urbano, será cobrado o percurso realizado ao custo de 0,16% do CUB por quilômetro rodado.

MORADIA ECONÔMICA

Art. 6º - Para execução de Moradia Econômica será fixado o valor mínimo de três (3) Horas Técnicas.

REAJUSTAMENTO

Art. 7º - Os preços dos serviços, depois de contratados, estarão sujeitos a reajuste, no todo ou nas parcelas não pagas, nas seguintes condições:

- a - quando for ajustado entre as partes
- b - quando o contrato for omissivo

- c - quando decorrer mais de 30 dias entre a data da proposta e a assinatura do contrato ou expedição da Ordem de Serviço, mesmo que a previsão tenha sido para preço firme e irrevogável.
- d - os serviços que tiverem seu início retardado por mais de 30 dias, por falta de elementos de ordem técnica indispensáveis à realização dos mesmos.

O reajustamento de preços obedecerá à variação do CUB no período, pela fórmula:
 $R = (I - I_0) / I_0$, onde: I é CUB do mês do reajuste e I_0 é o CUB do mês do contrato.

AMPLIAÇÕES

Art. 8º - Toda ampliação, acréscimo ou modificação sobre o projeto primitivo dará ao profissional o direito de receber uma remuneração correspondente ao preço calculado por este Regulamento.

REFORMAS

Art. 9º - Para as reformas serão utilizados os valores deste regulamento acrescidos de 50%.

DESISTÊNCIA

Art. 10 - No caso de desistência dos serviços contratados, serão cobrados todos os trabalhos já executados com uma sobretaxa de 100%, sendo que esse valor nunca será inferior a 20% do valor do contrato.

PAGAMENTOS

Art. 11 - Os pagamentos serão efetuados contra a apresentação da fatura de prestação de serviços. Os faturamentos serão efetuados da seguinte forma:

- 10 - 30% na autorização dos serviços.
- 40 - 80% na entrega do projeto.
- 10 - 30% na entrega da relação de materiais e especificações.

Parágrafo Único: O pagamento será efetuado a vista. Se houver atraso de pagamento, a fatura será reajustada por 1/30 da variação do CUB no mês imediatamente anterior por dia de atraso.

DESPESAS

Art. 12 - Além do custo dos projetos, serão pagas pelo cliente as cópias e demais despesas decorrentes da obtenção de dados que se fizerem necessários ao projetos e que não tenham sido fornecidos.

PADRÃO DOS PROJETOS

Art. 13 - Os valores do presente Regulamento referem-se a projetos e serviços com caráter executivo, elaborados em coordenação com o projeto arquitetônico e demais projetos complementares, fornecendo todos os detalhes necessários ao perfeito entendimento e execução da obra, acompanhados das respectivas ARTs.

APROVAÇÃO DE PROJETOS

Art. 14 - Para a aprovação de projetos, será cobrada uma taxa de 10% do valor do projeto; se houver necessidade de aprovação também em órgão financeiro, o valor da taxa passará a ser de 15%.

CONCURSO DE PROJETOS

Art. 15 - Quando houver concurso de projeto ou seleção de dois ou mais profissionais para um mesmo trabalho, a abertura da proposta de preços se fará em local e hora previamente determinados, assegurando-se a presença dos interessados.

Parágrafo Único: Propostas com valores inferiores aos mínimos do Regulamento de Honorários serão desclassificadas.

GLOSSÁRIO

Art. 16 - Para facilitar o entendimento entre as partes e dirimir dúvidas de interpretação na relação cliente/profissional, transcrevemos os termos mais usados:

ANÁLISE: Determinação das partes constituintes de um todo buscando conhecer sua natureza e/ou avaliar seus aspectos técnicos.

ARBITRAMENTO: Tomada de decisão ou posição entre alternativas tecnicamente controversas ou que decorrem de aspectos subjetivos.

AValiação: Determinação técnica do valor qualitativo ou monetário de um bem, de um direito ou de um empreendimento.

CLASSIFICAÇÃO: Comparação entre características parâmetros e especificações técnicas de um produto.

CONSERVAÇÃO: Conjunto de operações destinadas a dar aos usuários da obra as condições de conforto e segurança previstas no projeto.

CONTROLE DE QUALIDADE: Acompanhamento efetivo da produção e da verificação da conformidade do produto com as normas técnicas e com os projetos, através da interpretação de resultados de ensaios, quando necessários, visando a correção de eventuais desvios e o fornecimento à fiscalização de elementos para a aceitação ou rejeição.

DESENHO TÉCNICO: Representação de formas sobre uma superfície, por meio de linhas, pontos e manchas, com o objetivo técnico.

DETALHAMENTO: Representação gráfica de formas sobre uma superfície, necessárias ao entendimento de partes de um projeto.

DIVULGAÇÃO TÉCNICA: Difusão, propagação ou publicação de matéria técnica.

ENSAIO: Estudo ou a investigação sumária dos aspectos técnicos e/ou científico de determinado assunto.

ENSINO: Transmissão de conhecimento de maneira formal.

ESPECIFICAÇÃO: Fixação das características, condições ou requisitos de materiais, equipamentos e técnicas de execução a serem empregadas em obra ou serviço técnico.

ESTUDO: Levantamento, coleta, observação, tratamento e análise de dados de natureza técnica, necessários a execução de obra ou serviço técnico ou desenvolvimento de métodos ou processos de produção e/ou à determinação de viabilidade técnico-econômica.

EXECUÇÃO: Materialização na obra do que é previsto nos projetos, e do que é decidido por si ou por outro profissional legalmente habilitado.

EXPERIMENTAÇÃO: Observação das manifestações de um determinado fenômeno , sob condições previamente estabelecidas.

EXTENSÃO: Transmissão de conhecimentos técnicos pela utilização de sistemas informais de aprendizado.

INSTALAÇÕES: Colocação ou disposição conveniente de peças , equipamentos e acessórios necessários a determinada obra ou serviço técnico.

LAUDO: Expressão escrita de um parecer fundamentado com relação a quaisquer dos entendimentos apresentados nesta tabela.

LEVANTAMENTO: Observação , mensuração e/ou quantificação de dados de natureza técnica necessários à execução de serviços técnicos ou obra.

LOCAÇÃO: Marcação, por mensuração, do terreno a ser ocupado por uma obra.

MANUTENÇÃO: Conservação de aparelhos, máquinas e equipamentos em bom estado de operação.

MENSURAÇÃO: Apuração de quantitativos de determinado fenômeno, produto, obras ou serviços técnicos num determinado período de tempo.

MONTAGEM: Arranjo ou disposição ordenada de peças e mecanismos de modo a compor um todo.

NIVELAMENTO: Definição de níveis, por mensuração, para execução de obra ou elaboração de projeto.

OPERAÇÃO: Funcionamento de equipamentos ou mecanismo para produzir certos efeitos ou produtos.

ORÇAMENTO: Levantamento de custo de todos os elementos inerentes à execução de determinado empreendimento.

PADRONIZAÇÃO: Determinação ou estabelecimento de características ou parâmetros, visando a uniformização de processos ou produtos.

PERÍCIA: Apuração das causas que motivaram determinado evento ou da asserção de direitos.

PESQUISA: Investigação, minudente, sistemática e metódica para elucidação ou conhecimento dos aspectos técnicos e/ou científicos de determinado processo, fenômeno ou fato.

PLANEJAMENTO: Formulação sistematizada de um conjunto de decisões devidamente integrantes, expressa em objetivos e metas e que explicita os meios disponíveis e/ou necessários para alcançá-los, num dado prazo.

PROJETO: Materialização dos meios, através de princípios técnicos e científicos, visando a consecução de um objetivo ou meta, adequando-se aos recursos disponíveis e as alternativas que conduzem à viabilidade da decisão.

REFORMA: Recuperação de uma parte ou do todo de uma obra, alterando ou não algumas características da mesma.

REPARO: Conserto de obras ou equipamentos sem modificar-lhes os planos ou a estrutura.

RESTAURAÇÃO: Recuperação total da obra mantendo as características iniciais da mesma.

VISTORIA: Constatação de um fato, mediante exame circunstanciado e descrição minuciosa dos elementos que o

constituem, sem a indagação das causas que o motivaram.

COBRANÇA DE HONORÁRIOS

No II Encontro da Federação das Entidades de Classe da Área Tecnológica, realizado em Chapecó a 1º de novembro de 1991, foi recomendado o detalhamento da cobrança de honorários profissionais via entidades de classe. Pelo modelo apresentado o CREA/SC delega, às entidades de classe das categorias envolvidas em Santa Catarina, o fornecimento das ARTs necessárias ao registro dos contratos de trabalho, e vincula o recolhimento da ART ao pagamento dos honorários profissionais. Estas entidades de classe que aceitarem a delegação, abrirão conta bancária especial própria para depósito de honorários e ART pelo contratante. Do depósito efetuado na conta especial o banco fica autorizado a transferir um percentual de um a cinco por cento (1 a 5%) para a conta nominal da entidade, a título de remuneração; o valor da ART para a conta do CREA/SC; o valor restante para a conta do profissional.

Nos casos de pagamento em mais de uma parcela, os valores da ART serão descontados integralmente da primeira parcela; as demais parcelas serão representadas por notas promissórias em cobrança pelo banco. Caberá à entidade de classe em primeira instância e, ao CREA, em segunda instância, a verificação do cumprimento do pagamento dos honorários profissionais de acordo com os valores estabelecidos pelo Sindicato dos Engenheiros no Estado de Santa Catarina, aprovado pelas demais entidades e registrado no CREA, para cada atividade. Caso os valores de honorários forem inferiores aos valores mínimos para cada atividade previstos no Regulamento de Honorários, não será fornecida a ART.

FISCALIZAR O EXERCÍCIO DA PROFISSÃO É ERRADICAR A ATUAÇÃO DE LEIGOS

∴

SINDICATO DOS ENGENHEIROS NO ESTADO DE SANTA CATARINA-SENGE/SC

Fone/Fax 0__48 222-2965

Home page: <http://www.senge-sc.org.br>

E-mail: info@senge-sc.org.br